

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.06 Торговое дело  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли (на примере ПАО «Детский Мир»)

Студент

А. Ю. Барина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экон. наук, доцент Е. Г. Пипко

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А. Ю. Барина.

Тема работы: Совершенствование стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли (на примере ПАО «Детский Мир»).

Научный руководитель: докт. экон. наук, доцент, Е. Г. Пипко.

Цель исследования – совершенствование стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли (на примере ПАО «Детский Мир»).

Объект бакалаврской работы – ПАО «Детский Мир». Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу стратегии обслуживания потребителей предприятия ПАО «Детский Мир».

Краткие выводы по бакалаврской работе: в исследовании проанализирована стратегия обслуживания потребителей предприятия розничной торговли (на примере ПАО «Детский Мир»). На основании полученных результатов, предложены рекомендации по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что отдельные его положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 34 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 17.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли .....	7
1.1 Экономическое содержание стратегии обслуживания потребителей .....	7
1.2 Направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли .....	16
2 Анализ стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли на примере ПАО «Детский Мир» .....	22
2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО «Детский Мир».....	22
2.2 Анализ стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир».	30
3 Разработка направлений совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир».....	42
3.1 Направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» .....	42
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	48
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	57
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «Детский Мир» за 2021 г.....	61
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ПАО «Детский Мир» за 2021 г. ....	62
Приложение В Отчёт о финансовых результатах ПАО «Детский Мир» за 2020 г. ....	63

## Введение

В настоящее время рыночные условия, в которых функционируют предприятия розничной торговли, характеризуются увеличением неопределенности внешней среды, геополитической обстановки, финансово-экономическим кризисом, ростом конкуренции, сложностью достижения поставленных финансовых результатов, а также постоянным изменением запросов клиентов и повышением их требований. Для того, чтобы предприятие могло выжить в данных условиях ему необходимо постоянно развиваться путем изучения основных тенденций развития рынка и отрасли, в которых функционирует предприятие. Развитие предприятия в соответствии с рыночной ситуацией, разработка и реализация конкурентных преимуществ может быть достигнута благодаря правильно подобранной стратегии. Именно стратегия играет определяющую роль в успешном функционировании организации, и именно без стратегии оно невозможно.

На потребительском рынке основой построения успешных маркетинговых коммуникаций является эмоциональное воздействие на поведение покупателей, что зачастую достигается за счет высокого уровня обслуживания потребителей и клиентоориентированности. По этой причине исследование стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли и направлений ее совершенствования так актуально в настоящее время.

Целью бакалаврской работы является совершенствование стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли (на примере ПАО «Детский Мир»).

В соответствии с целью бакалаврской работы поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы совершенствования стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли;

- проанализировать стратегию обслуживания потребителей предприятия розничной торговли на примере ПАО «Детский Мир»;
- разработать направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир».

Объект исследования – публичное акционерное общество «Детский Мир», крупнейшая российская компания по розничной торговле детскими товарами.

Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу стратегии обслуживания потребителей предприятия ПАО «Детский Мир».

Для подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования – методы анализа и синтеза, коэффициентный анализ, метод сравнения и другие.

Теоретической и методологической базой исследования послужили публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам формирования и совершенствования маркетинговых стратегий предприятий розничной торговли, Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон от 26.12.1995 г. N 208-ФЗ «Об акционерных обществах», а также бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия ПАО «Детский Мир» и данные сети Интернет (Приложение А, рисунок А.1, Приложение Б, рисунок Б.1).

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанные в результате исследования направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» могут быть использованы как специалистами данного предприятия, так и другими аналогичными предприятиями для улучшения своей деятельности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В введении обозначена актуальность бакалаврской работы, поставлены цель и задачи исследования, сформулированы объект и предмет исследования, практическая значимость, указаны структура и объем работы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены понятие и сущность стратегии обслуживания потребителей, ее значение, цели и задачи, а также изучены основные направления ее совершенствования в настоящее время.

Во втором разделе бакалаврской работы дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования ПАО «Детский Мир», а также проведен анализ стратегии обслуживания потребителей указанного предприятия.

В третьем разделе разработаны направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир», предложены мероприятия, их реализующие, а также обоснована их экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы о проделанной работе.

# **1 Теоретические основы совершенствования стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли**

## **1.1 Экономическое содержание стратегии обслуживания потребителей**

На любом предприятии розничной торговли разрабатываются разного рода стратегии развития со своими определенными особенностями и специфическими признаками.

В процессе ведения хозяйственной деятельности и достижения поставленных перед предприятием целей перед любым предприятием розничной торговли стоит задача разработки различных типов стратегий, различающихся по таким признакам как: направление стратегии, сроки реализации, масштабы разработки, способы обеспечения реализации стратегии, способы достижения конкурентных преимуществ и другим.

Сегодня, среди предприятий розничной торговли высокий уровень обслуживания клиентов – залог ведения успешной деятельности и обеспечения конкурентоспособности. Высокий уровень обслуживания потребителей, в отличие от периодических мероприятия, акций, бонусных программ, может гарантировать предприятиям розничной торговли долговременную прибыль, благодаря построению долгосрочных отношений со своими потребителями и создания постоянной лояльной клиентской базы. Лояльность потребителей так же позволяет привлечь большее количество новых клиентов благодаря положительным отзывам и рекомендациям.

Учитывая, что привлечение новых клиентов для предприятия составляет в среднем примерно в 6 раз больше затрат, чем обслуживание существующих потребителей, то разработка и реализация стратегии обслуживания потребителей на предприятиях розничной торговли является актуальным и приоритетным направлением деятельности в настоящее время.

Следовательно, стратегия обслуживания потребителей является базой для построения отношений между предприятием и потребителем. Высокий

уровень обслуживания потребителей состоит из множества важных элементов, так как зависит от мнения и потребностей массы людей. В связи с этим предприятия розничной торговли должны разрабатывать эффективную, увязанную со всеми структурами предприятия, и соответствующую реальному времени стратегию обслуживания потребителей.

В основе построения стратегии обслуживания потребителей лежит понимание руководства рыночных условий, в которых предприятие работает и какое место оно в них занимает.

Стратегия обслуживания потребителей должна быть связана со всеми стадиями приобретения продукции.

Выделяют следующие стадии формирования стратегии обслуживания потребителей, представленные на рисунке 1.

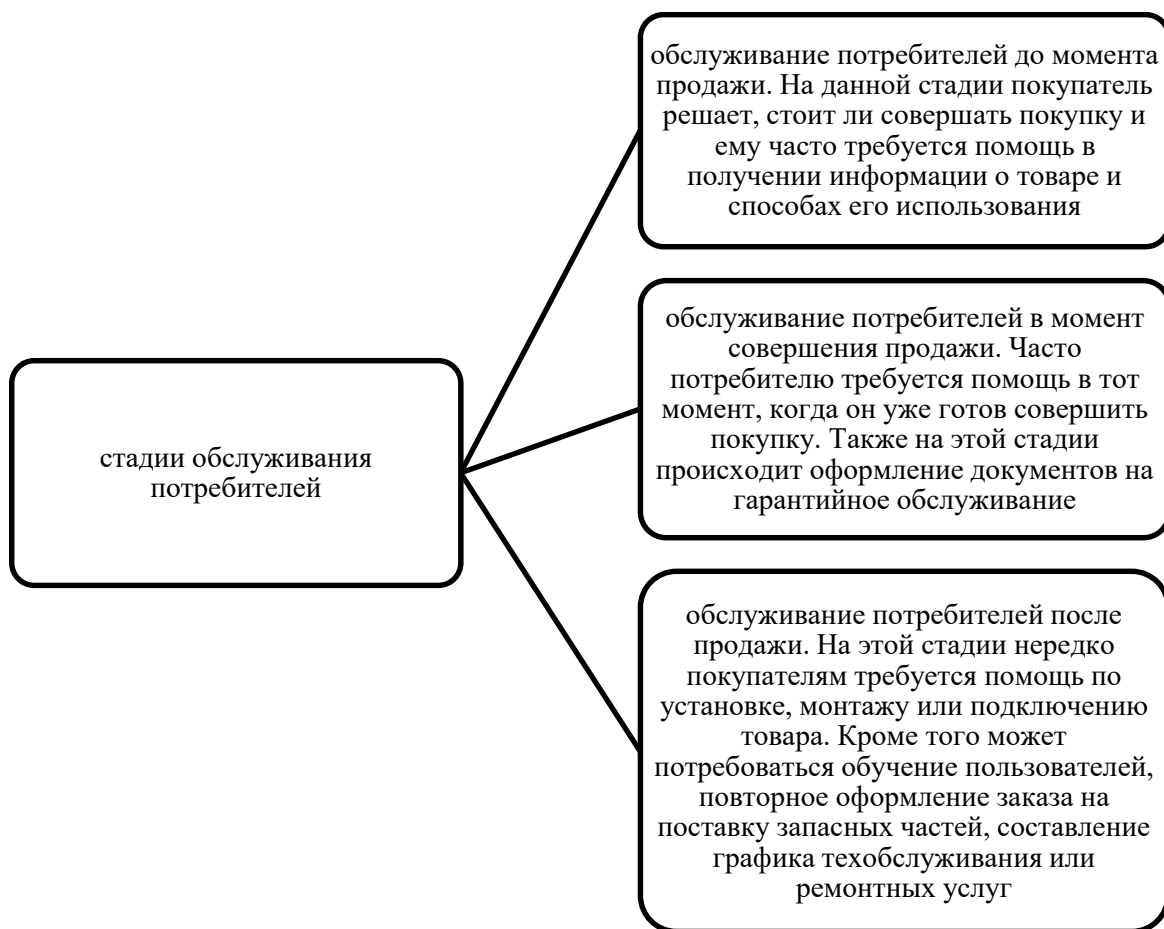


Рисунок 1 – Стадии обслуживания потребителей



Следовательно, в целях разработки эффективной стратегии обслуживания предприятий розничной торговли необходимо разрабатывать мероприятия, связанные со всеми указанными стадиями.

Так же стратегия обслуживания потребителей предприятия должна затрагивать два главных компонента любого предпринимательства в сфере розничной торговли:

- потребности потребителей и способность предприятия их удовлетворить;
- обеспечение долгосрочной прибыльности деятельности предприятия.

Стратегия обслуживания потребителей должна строиться на следующих принципах, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы формирования стратегии обслуживания потребителей

Принципы	Характеристика
Конкретность	мероприятия в рамках стратегии обслуживания потребителей должны содержать конкретные указания и базироваться на четких инструкциях и процедурах.
Измеримость	при оценке эффективности стратегии обслуживания потребителей лучше опираться на конкретные метрики, например указать конкретное количество рабочих часов, в течение которых необходимо ответить на запрос.
Релевантность	стратегия обслуживания потребителей должна соответствовать спектру предлагаемых услуг и аудитории.
Прозрачность	стратегия обслуживания потребителей должна быть понятна любому новому человеку в компании.
Актуальность	если параметры услуг меняются, стратегия должна изменяться вслед за ними.
Свобода решений	стратегия обслуживания потребителей не должна жестко регламентировать все действия. Необходимо оставлять сотрудникам пространство для маневра.
Комплексность	стратегия обслуживания потребителей должна охватывать весь спектр взаимодействий компании с клиентами.
Экономическая целесообразность	стратегия обслуживания потребителей должна безусловно, отталкиваться от интересов клиента, поясняя, как создать максимальный уровень сервиса. Но этот сервис должен быть экономически оправданным для компании.

Важным элементом формирования стратегии обслуживания потребителей является формирование правил взаимодействия с потребителями или стандарта обслуживания.

Стандарт обслуживания потребителей позволяет установить основные минимальные требования к уровню обслуживания потребителей предприятия розничной торговли и помочь сотрудникам предприятия их выполнять для обеспечения, в конечном счете, конкурентного преимущества.

В данном стандарте, помимо интересов потребителей, должны учитываться и экономические интересы предприятия розничной торговли. В данном документе должны быть так же указаны мероприятия, направленные на достижение поставленных финансовых результатов, например, обязательная продажа дополнительных товаров или услуг при обращении клиента.

Использование разработанного стандарта позволяет избежать не нужных и не эффективных действий со стороны сотрудников путем четкого описания рабочих процессов, правил и инструкций. Так же данный стандарт позволяет быстрее влиться новым сотрудникам предприятия и снизить их негативное влияние на текущий уровень обслуживания потребителей организации. Использование стандарта обслуживания потребителей позволяет сетевым розничным предприятиям придерживаться одних критериев оценки качества персонала и унифицировать данные критерии [23, с. 245].

Стратегия обслуживания любого предприятия должна обязательно учитывать следующие виды комфорта, важные для каждого потребителя:

- информационный;
- экономический;
- эстетический;
- бытовой;
- психологический.

Данные виды комфорта и краткая характеристика представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Виды комфорта и их краткая характеристика

Информационный комфорт	создание информационной комфортности потребителя еще до его посещения торгового предприятия. В данном случае важно, чтобы информация о предприятии была максимально доступна потребителю и была подана в удобной для потребителя форме. В настоящее время потребителю важны оперативность и достоверность информации. Так же информационный комфорт подразумевает высокий уровень информированности сотрудников.
Бытовой комфорт	создание оптимальных условий для нахождения покупателя в торговое точке
Психологический комфорт	уважение и дружелюбие к каждому потребителю предприятия, максимальная готовность помочь в любом вопросе. Для обеспечения психологического комфорта важно предприятию проводить специальные мероприятия по обучению и тренировке персонала.
Экономический комфорт	удовлетворение ожиданий потребителя за ожидаемую для предприятия цену. Так же экономический комфорт подразумевает удобство расчетов, накопительные, бонусные карты, различные мотивирующие мероприятия для того, чтобы потребитель выбрал данное предприятие повторно.

В современных условиях трансформации бизнеса все чаще стратегия обслуживания потребителей предприятий розничной торговли строится на клиентоориентированном подходе.

«Клиентоориентированность – это философия бизнеса, пронизывающая все бизнес-процессы организации, целью которых является получение того конечного результата, который желает получить сам клиент» [5, с. 127].

Использование в разработке стратегии обслуживания потребителей клиентоориентированного подхода подразумевает:

- сбор рыночной информации относительно текущих и будущих потребностей клиентов, распространение этих знаний по всем департаментам, а также реагирование на них в масштабах всей организации;

- понимание потребителей и удовлетворение их потребностей;
- понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех участников распределительного канала;
- планирование продуктов и услуг, основанных на потребностях клиентов, а не на организационных потребностях;
- формирование высоких стандартов качества.

Процесс покупки и оказания связанных с ним услуг не должен быть причиной возникновения неудовлетворенности клиента и информирования его о его способности развивать дальнейшие партнерские отношения.

«Основой эффективной стратегии обслуживания потребителей должно быть исследование, понимание и соблюдение интересов клиентов, в основе которых лежат непрерывное получение обратной связи от клиентов, предоставление высококачественных услуг, индивидуальный подход к удовлетворению потребностей, разработке новых продуктов (услуг). Запросы целевого сегмента обеспечиваются хорошо мотивированными и обученными лояльными сотрудниками, удовлетворенный персонал влияет на качество услуг, что в конечном итоге влияет на развитие конкурентных преимуществ компании» [11, с. 25].

Эффективность стратегии обслуживания потребителей можно оценить следующими метриками, представленными на рисунке 2.

Представленные метрики необходимо анализировать в динамике для формирования объективных выводов об улучшении или ухудшении стратегии обслуживания потребителей предприятия.

Также для оценки стратегии обслуживания потребителей используются такие переменные показатели как: объем продаж, число заказов, недопоставки, величина дефицита, аннулированные заказы, продолжительность недопоставок, неполные отправки, число претензий, число успешно завершённых заказов и другие показатели.

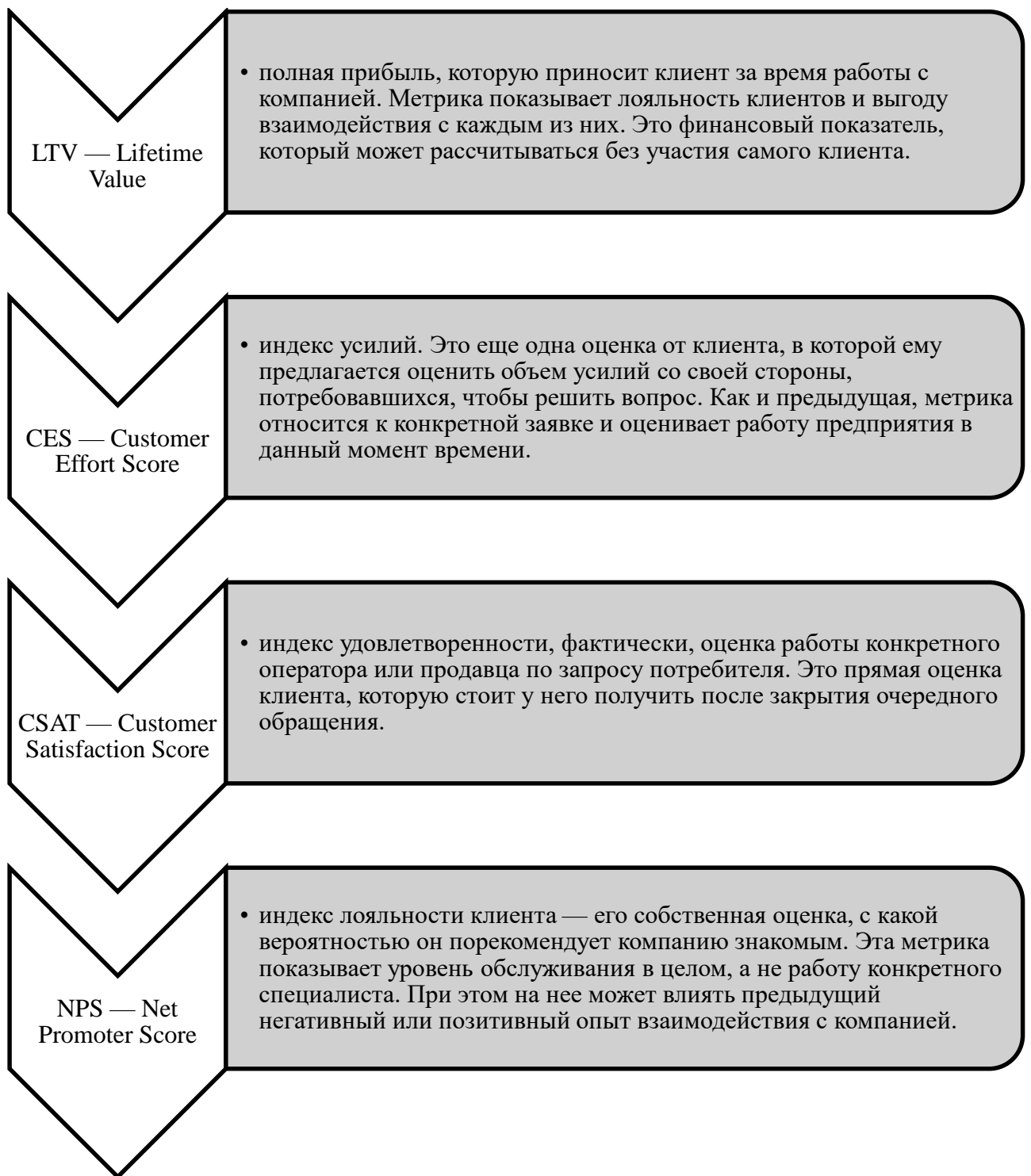


Рисунок 2 – Основные метрики оценки эффективности стратегии обслуживания потребителей

Проверить эффективность действующей стратегии обслуживания потребителей можно с помощью:

- оценки внутренним персоналом;

- оценки супервайзером или руководителем;
- подход тайного покупателя;
- опрос клиентов.

Для совершенствования стратегии обслуживания потребителей можно проводить опрос потребителей с помощью телефонного интервью или через социальные сети, сайт и другие каналы связи по итогам приобретения продукции предприятия.

Социально-экономический эффект от разработки стратегии обслуживания потребителей представлен на рисунке 3.

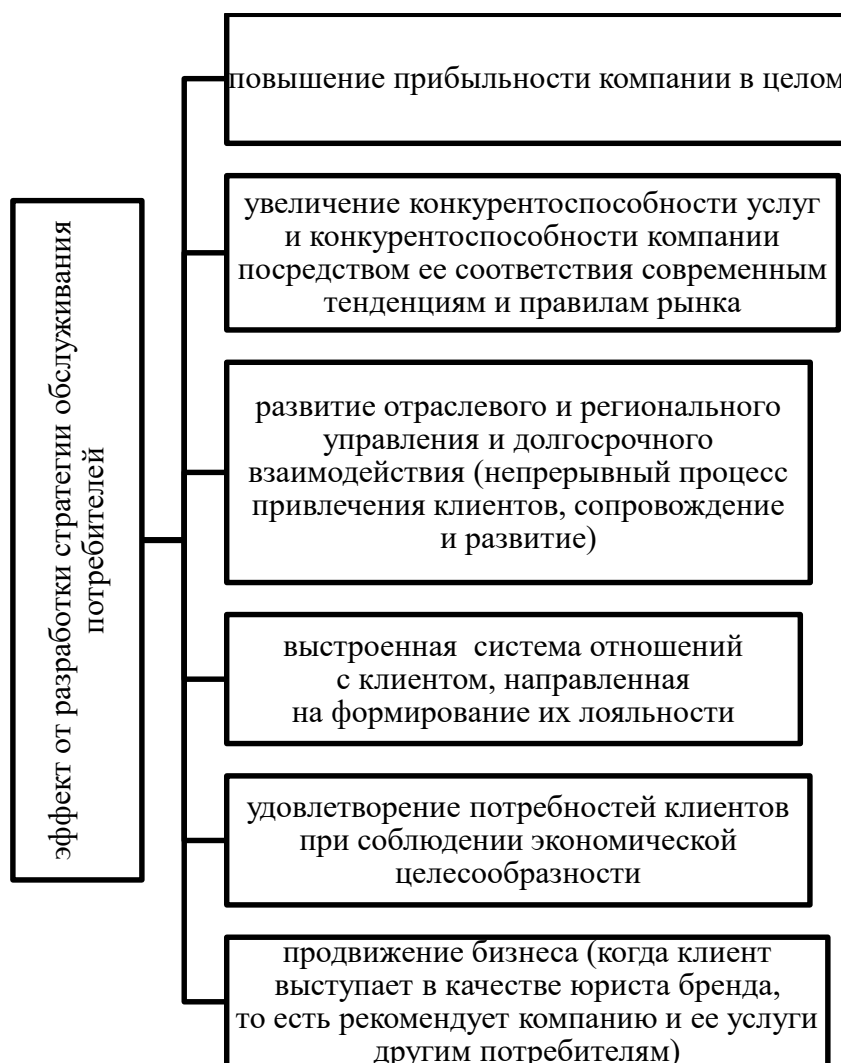


Рисунок 3 – Социально-экономический эффект от разработки стратегии обслуживания потребителей предприятием розничной торговли

Следовательно, формирование и совершенствование стратегии обслуживания потребителей является важным аспектом деятельности предприятия розничной торговли так как позволяет:

- сформировать уникальное конкурентное преимущество, заключающееся в создании максимальной потребительской ценности для клиентов предприятия;
- формирует устойчивую эмоциональную связь между клиентом и предприятием;
- снижает вероятность перехода клиента к конкурентам предприятия;
- формирует круг лояльных потребителей предприятия, что позволяет увеличивать прибыль компании путем привлечения новых клиентов, благодаря рекомендациям лояльных потребителей;
- приводит к качественным изменениям во всех сферах деятельности предприятия, повышая его эффективность;
- определяет дальнейшие направления совершенствования деятельности предприятия, акцентирует внимание на наиболее приоритетных задачах развития деятельности предприятия [1, с.55].

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что стратегия обслуживания потребителей в деятельности предприятий розничной торговли способствует сокращению времени на обслуживание потребителей, повышению качества логистического сервиса и работы персонала, снижению затрат на организацию сбытовой деятельности.

В настоящее время высокими конкурентными преимуществами обладают те компании, которые в состоянии обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей.

## **1.2 Направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли**

На современном этапе развития общества все предприятия находятся в конкурентной среде, суть которой состоит в понимании потребностей клиентов и предвосхищении их ожиданий касательно качества продуктов, сервиса и так далее. От того насколько быстро предприятие сможет получить данные сведения и отреагировать на них зависит успешность развития предприятия розничной торговли.

Информацию о том, как клиент воспринимает продукт, необходимо собирать и прослеживать по всему пути взаимодействия с клиентом, начиная от знакомства с предприятием через рекламу, отзывы, рекомендации и до общения с клиентом после приобретения продукции предприятия.

Все широко распространенные в настоящее время методы, например, индекс удовлетворенности клиентов или обработка жалоб – инструменты для работы с последствиями не корректной стратегии обслуживания потребителей.

Стратегия обслуживания потребителей в настоящее время должна предвосхищать возможные проблемы путем непрерывного контроля ожиданий клиентов, оценки уровня их удовлетворенности. Результаты регулярного мониторинга восприятий онлайн должны быть включены в комплексную систему управления предприятием в целях повышения качества обслуживания потребителей.

Одним из популярных направлений совершенствования стратегии обслуживания потребителей является использование направления Customer Experience Management, CEM – которое основывается на работе с клиентами во всех точках его взаимодействия с клиентом.

Клиентский опыт – это комплексное эволюционное развитие CRM-систем, BPM-платформ, BI- инструментов, BigData, Machine Learning и систем Customer Service.



Исследование потребителей позволяет быстро и четко понять впечатления клиентов в каждой точке контакта, позволяет изучать трудности клиентов и быстро на них реагировать и корректировать процессы на системном уровне.

Обслуживание потребителей на предприятиях розничной торговли обычно состоит из нескольких этапов. Данные этапы и направления их улучшения представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы обслуживания потребителей на предприятиях розничной торговли и направления их улучшения

Название этапа	Направления
Встреча покупателей	Посещение магазина формирует у клиента первое впечатление на что влияет использование различных рекламных инструментов, создание уникального дизайна. Также на первое впечатление потребителя влияет чистота торгового помещения, внешний вид продавцов, приветливое отношение и внимательность с их стороны.
Выявление потребностей клиента	Заинтересованность в решении задачи потребителя, предложение альтернативы при отсутствии требуемого товара.
Консультирование и презентация товара	Владение полной информацией сотрудниками о продаваемом товаре, его свойствах, особенностях работы, нормах потребления, современных тенденциях, условиях хранения и другое.
Технические действия по продаже	Использование уникальной упаковки, необходимого оборудования для продажи продукции.
Оплата продукции	Грамотная организация процесса оплаты товара значительно улучшает процесс обслуживания потребителей и скорость данного обслуживания. Необходимо тщательно выбирать способы расчета, подбирать кассовое оборудование.

Чтобы повысить лояльность потребителя также стоит пользоваться едиными стандартами обслуживания. Корпоративные стандарты обслуживания должны содержать основные требования предприятия, на которых в первую очередь должна строиться продажа.

В современных условиях непрерывный мониторинг удовлетворённости потребителей возможен только благодаря использованию цифровых

технологий и методов интеллектуальной оценки, анализа и прогноза различных показателей.

В данной систем оценки требуется:

- классифицировать клиентов по видам взаимодействия;
- определить все точки контакта потребителя и предприятия;
- определить параметры удовлетворенности качеством продукции;
- определить параметры удовлетворённости качеством обслуживания;
- определить процессы и инструменты контроля показателей удовлетворенности потребителей;
- определить методы прогнозирования уровня удовлетворенности потребителей.

Среди основных трудностей реализации стратегии обслуживания потребителей можно выделить следующие:

— Сотрудники не понимают, что такое качественное обслуживание потребителей и сервис в компании. Сотрудники не могут четко определить стандарты сервиса компании и их личные обязанности в отношении поддержания его высокого уровня, что приводит к снижению качества предлагаемого обслуживания и ухудшению взаимоотношений с клиентами. Для решения данной проблемы необходимо в первую очередь сформировать и донести до всех сотрудников понятие сервиса в компании, а также необходимо четкое позиционирование предприятия на рынке предложений товаров клиентам. Стратегия обслуживания потребителей должна регулярно доноситься до сотрудников на планерках и собраниях предприятия в виде четкого перечня необходимых мероприятий и действий в области улучшения обслуживания потребителей.

— Высокий объем информации о запросах клиентов и трудоемкость их обработки. Условия современного бизнеса таковы, что как руководству, так и сотрудникам приходится работать с огромным количеством поступающей

от клиентов информации. В то же время невозможно учесть все пожелания и рекомендации потребителей. Для решения данной проблемы важно уметь систематизировать и обрабатывать запросы в короткие сроки, своевременно подстраиваться под изменение ситуации на рынке и предпочтения клиентов. Сотрудники должны быть готовы работать в режиме многозадачности и уметь решать поставленные задачи на более высоком уровне.

— Сбой в системах обслуживания потребителей. Зачастую показатели удовлетворённости обслуживанием потребителей снижаются по причине некачественного программного обеспечения, кассовых аппаратов, терминалов оплаты, кассовой ленты, потери данных и других подобных проблем. Для того, чтобы решить данную проблему необходимо своевременно проводить техническое обслуживание оборудования, регулярно уделять внимание наладиванию компьютеризированных систем, обновлять устаревшие аппараты [19, с. 10].

«Цифровая революция привела к перестройке взаимоотношений между компаниями и клиентами — потребители товаров и услуг больше не пассивны. Они постоянно оказывают влияние на рынок, торговые марки и друг на друга. И для того, чтобы успешно конкурировать на современном рынке, необходимо вступать с ними во взаимодействие. Поэтому компания должна не только обеспечивать своим клиентам быстрый, простой и постоянный доступ к товарам и услугам, но и постоянно совершенствовать его. Перенос товара всего на один шаг ближе к покупателю обеспечивает компании преимущество и позволяет завоевать лояльность большего числа потребителей» [21, с. 122].

На рисунке 4 представлены приоритеты современного потребителя на основе которых должна формироваться стратегия обслуживания потребителей.



Рисунок 4 – Приоритеты современного потребителя

Доступ в настоящее время является одним из наиболее важных приоритетов современного потребителя. Существуют следующие актуальные способы обеспечения удобного доступа для потребителей:

- мобильное приложение, позволяющее клиентам воспользоваться услугами или приобрести товары с помощью смартфона;
- виртуальные товары. Современные потребители постепенно привыкают платить за цифровые товары, которые полностью размещаются в облачных системах;
- многоканальный подход. Компании, которые не могут полностью перейти в онлайн, часто используют многоканальный подход, объединяющий обычные и цифровые точки соприкосновения [20, с. 26].

Так же важным направлением совершенствования стратегии обслуживания потребителей является сбор и анализ больших объёмов информации о предпочтениях и запросах клиентов. Современные инструменты позволяют получить практически любую информацию о предпочтениях потребителей. Основными внешними данными являются транзакции, онлайн-поиск, потоки кликов, так же могут быть полезны картографические данные, общие тренды рынка или базы телефонных номеров потенциальных клиентов.

Собственные данные компании позволяют управлять предприятием, оптимизировать бизнес-процессы и понижать риски. К таким данным относятся цепочки поставок, внутренний учет и трудовые ресурсы.

Проанализировав имеющиеся данные, необходимо определить каких данных недостаточно предприятию для разработки эффективной стратегии обслуживания потребителей и обеспечить сбор необходимых данных. Обработку и анализ полученных данных лучше проводить с помощью современных инструментов обработки информации, как например Big Data – инструменты обработки данных для решения конкретных задач.

В заключении теоретического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что в настоящее время качественное обслуживание потребителей позволяет выстроить долгосрочные отношения с ними, что может обеспечить предприятие длительной прибылью. Стратегия обслуживания потребителей состоит из множества элементов, направленных как на повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия, так и на построение доверительных и долгосрочных отношений с потребителем путем улучшения основных аспектов обслуживания потребителей на всех этапах приобретения продукции. С учетом постоянного и быстрого изменения рыночной ситуации и приоритетов потребителей необходимо постоянно анализировать эффективность существующей стратегии обслуживания предприятия и разрабатывать направления ее совершенствования.

## **2 Анализ стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли на примере ПАО «Детский Мир»**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО «Детский Мир»**

ПАО «Детский мир» – является одним из самых крупных и быстрорастущих онлайн-ритейлеров в сегменте детских товаров в России.

«ПАО «Детский мир» объединяет розничные сети магазинов «Детский мир» и «ПВЗ Детмир», интернет-магазин и маркетплейс detmir.ru, а также сеть товаров для животных «Зоозавр». По состоянию на 31 декабря 2021 г. компания включает 1119 магазинов, расположенных в 445 городах и населенных пунктах России, Казахстана и Беларуси. Общая площадь магазинов – 1220 тыс. кв. м. Складская площадь более – 146 тыс. кв. м.» [12]

Общий ассортимент предприятия включает около 250 тыс. товарных позиций: игрушки, одежда и обувь, товары для новорожденных, канцелярские товары, наборы для творчества, товары для активного отдыха, автокресла, мебель и многое другое.

«На условиях долгосрочных контрактов сеть «Детский мир» работает более чем с пятьюдесятью поставщиками, в число которых входят как отечественные, так и иностранные производители, и дистрибьюторы. Компания стремится к гармоничному развитию бизнеса, опираясь в своей работе на взаимовыгодное сотрудничество с партнерами, внедрение передовых технологий и мировой опыт организации розничной торговли» [12].

Организационная структура управления предприятия ПАО «Детский Мир» представлена на рисунке 5.

Общее руководство магазинами осуществляется Департаментом управления торговлей центрального офиса ПАО «Детский мир», расположенного в Москве. По состоянию на 31.12.2021 г. – генеральным директором компании является Мария Давыдова.

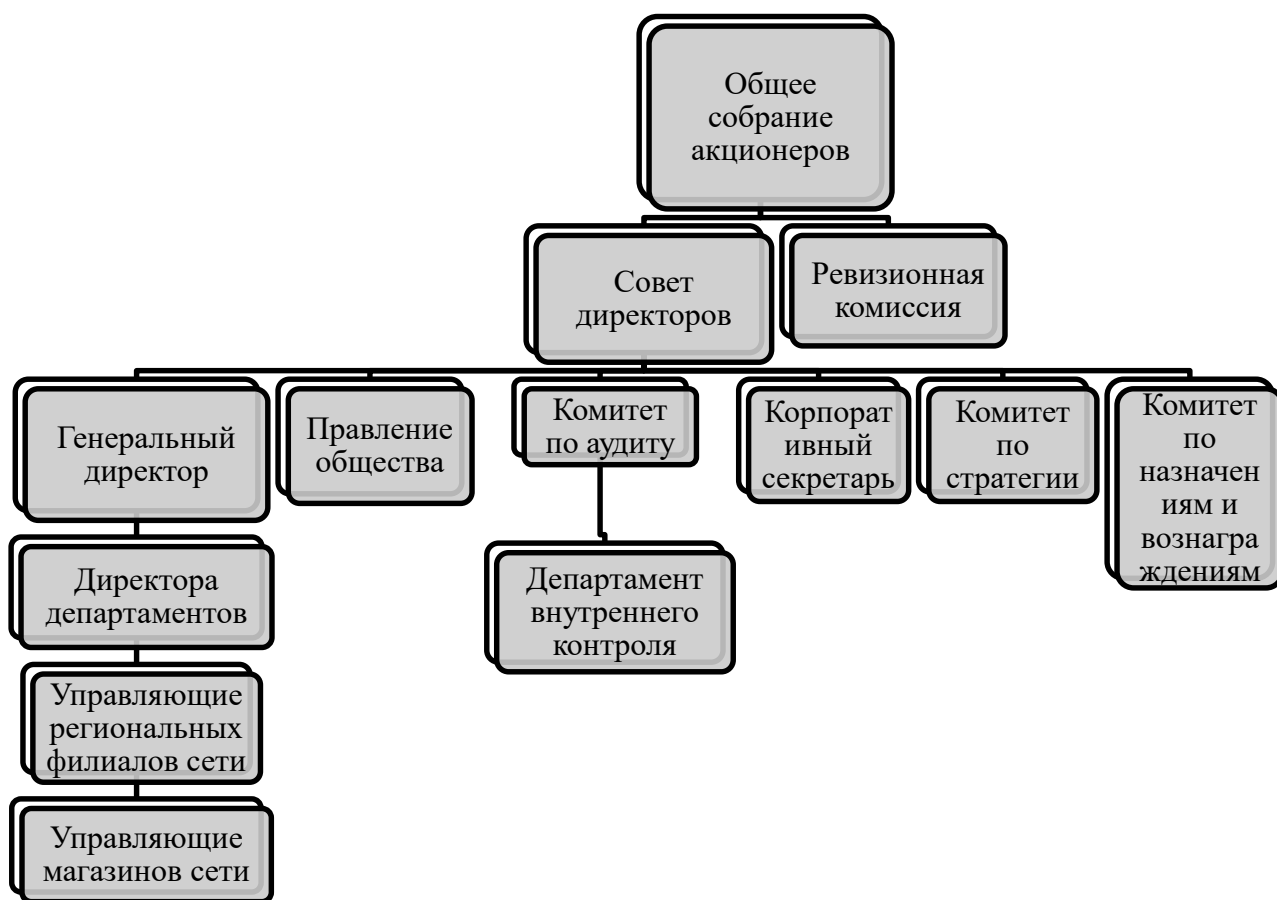


Рисунок 5 – Структура управления ПАО «Детский Мир»

В таблице 4 проанализированы основные технико-экономические показатели предприятия ПАО «Детский Мир» за рассматриваемый период.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели ПАО «Детский Мир» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, т. р.	133911453	148779076	169539494	14867623	111,1	20760418	113,9
2. Себестоимость продаж, т. р.	90055370	100173848	119209286	10118478	111,2	19035438	119
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	43856083	48605228	50330208	4749145	110,8	1724980	103,5
4. Управленческие расходы, т. р.	4398880	4111074	4314316	-287806	93,5	203242	104,9
5. Коммерческие расходы, т. р.	25236954	26971520	32619477	1734566	106,8	5647957	120,9
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	14220249	17522634	13396415	3302385	123,2	-4126219	76,5
7. Чистая прибыль, т. р.	7789263	8241211	7481650	451948	105,8	-759561	90,8
8. Основные средства, т. р.	9729005	8909811	11211524	-819194	91,6	2301713	125,8
9. Оборотные активы, т. р.	53162157	58079896	68524233	4917739	109,3	10444337	117,9
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	13299	14175	15320	876	106,6	1145	108,08
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	7213368	8130780	8934624	917412	112,76	803844	109,89
12. Среднегодовая выработка работающего, т. р.	10069,29	10495,88	11066,55	426,59	104,2	570,67	105,44
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	542,40	573,60	583,20	31,20	105,8	9,60	101,67
14. Фондоотдача	13,76	16,7	15,12	2,94	121,4	-1,58	90,5
15. Оборачиваемость активов, раз	2,52	2,56	2,47	0,04	101,7	-0,09	96,6
16. Рентабельность продаж, %	10,6	11,8	7,9	1,2	111,3	-3,9	66,9
17. Рентабельность деятельности, %	6,5	6,3	4,8	-0,2	96,9	-1,5	76,2
18 Затраты на рубль выручки, коп.	89,38	88,222	92,098	-1,158	98,7	3,876	104,4



В таблице 4 видно, что в течение анализируемого периода выручка предприятия значительно выросла с 133911453 т. р. в 2019 г. до 169539494 т. р. в 2021 г., или на 26,6 % за три года.

В то же время увеличилась и себестоимость продаж предприятия с 90055370 т. р. до 119209286 т. р. или на 32,4 % за период. Более медленный рост выручки, относительно роста расходов является неблагоприятным фактором для деятельности компании.

Валовая прибыль предприятия в течение трех лет выросла на 14,8 % и составила 50330208 т. р.

За три года наблюдается снижение управленческих расходов, в особенности в 2020 г. Коммерческие расходы компании в течение трех лет заметно выросли и составила на конец 2021г – 32619477 т. р., что на 29,3% выше значения в 2019 г.

По причине высокого уровня коммерческих расходов, прибыль от продаж на конец 2021 г. составила 13396415 т. р., что на 23,5% ниже значения в 2020 г. Соответственно, наблюдается и снижение чистой прибыли предприятия за период. Чистая прибыль на конец 2021 г. составила 7481650 т. р., что на 3,9% ниже значения в 2019 г. и на 9,2% ниже значения в 2020 г.

На рисунке 6 наглядно рассмотрены показатели рентабельности ПАО «Детский Мир» за анализируемый период.

Все показатели рентабельности ПАО «Детский Мир» имеют положительные значения, так как предприятие в течение рассматриваемого срока получает стабильно прибыль. Однако присутствует отрицательная динамика показателей. Рентабельность деятельности снизилась за три года с 6,5% до 4,8%. Рентабельность продаж по чистой прибыли составила на конец анализируемого периода 4,4%, что ниже показателей за предыдущие годы на 1,2%. Рентабельность продаж также снизилась с 10,6% до 7,9% ввиду снижения показателя прибыли от продаж за три года.

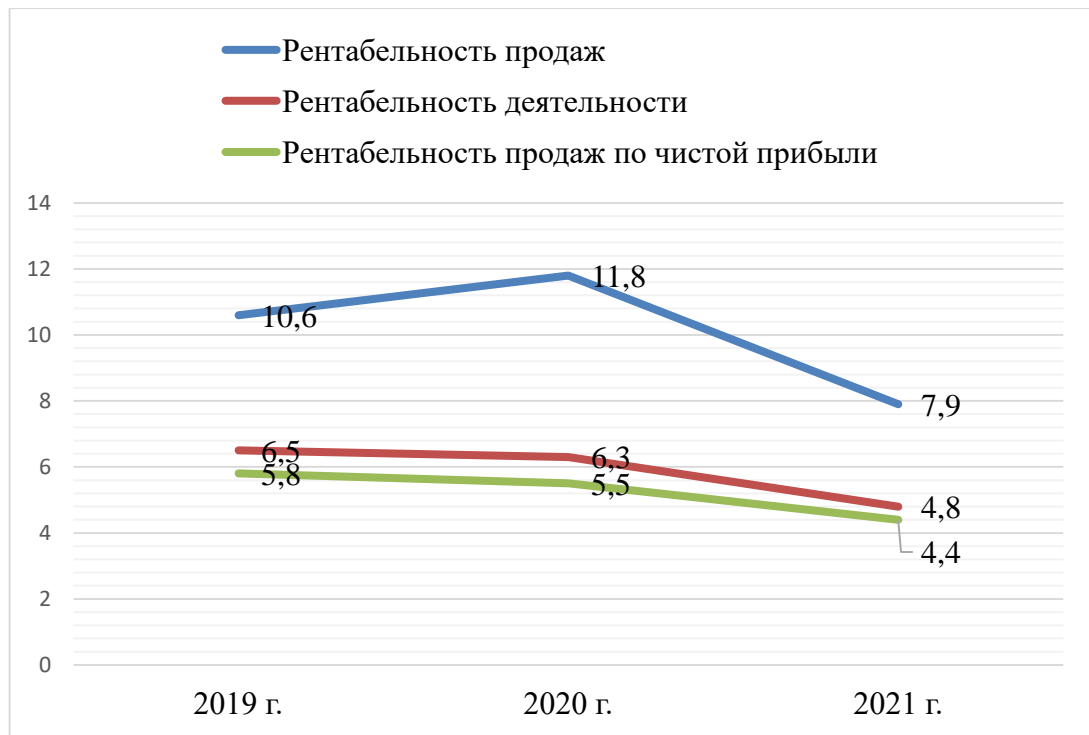


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности ПАО «Детский Мир» за 2019-2021 гг., %

Далее оценены коэффициенты ликвидности ПАО «Детский Мир» за 2019-2021 гг. и результаты расчетов представлены на рисунке 7.

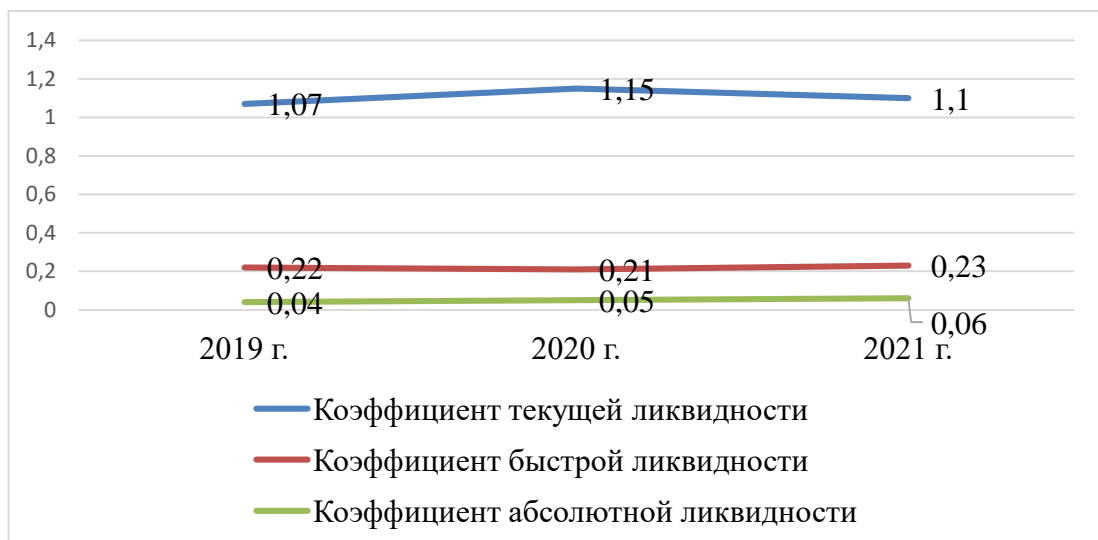


Рисунок 7 – Динамика коэффициентов ликвидности ПАО «Детский Мир» за 2019-2021 гг., %

Коэффициент текущей ликвидности на 31.12.2021 г. составляет 1,1 при нормативном значении не ниже 1,8. За три года коэффициент улучшился на 0,3, однако снизился относительно значения в 2020 г. Коэффициент быстрой ликвидности за три анализируемых года улучшил значение на 0,01, его значение на конец 2021 г. – 0,23. Коэффициент абсолютной ликвидности на 2021 г. составляет 0,06. Динамика коэффициента положительная. Одной из причин низкой ликвидности предприятия является высокая доля запасов предприятия 63,5% и их низкая оборачиваемость.

Магазин «Детский Мир», являющийся объектом анализа, находится по адресу г. Тольятти, Автозаводское ш., д. 6. (далее магазин «Детский Мир», г. Тольятти). Данный магазин представляет собой достаточно большую площадь с просторными рядами и большим выбором товаров для детей.

Организационная схема управления магазина «Детский Мир», г. Тольятти представлена на рисунке 8.

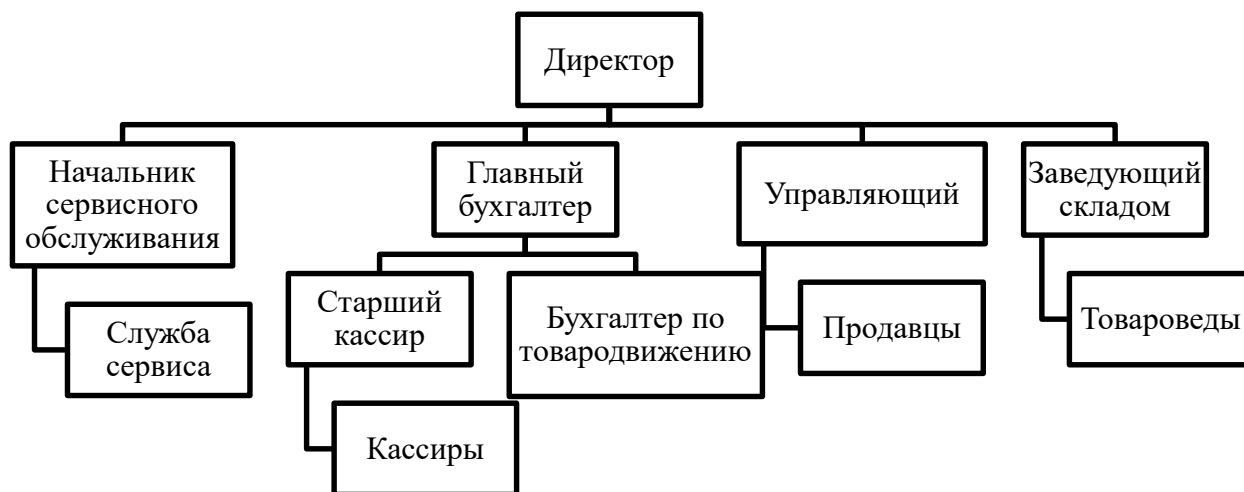


Рисунок 8 – Организационная схема управления торговой точки «Детский Мир», г. Тольятти

Среднесписочная численность персонала ПАО «Детский Мир», г. Тольятти и ее динамика за три года представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Динамика численности персонала магазина «Детский Мир», г. Тольятти за 2019-2021 гг., чел.

На рисунке 9 видно незначительное изменение численности персонала магазина «Детский Мир», г. Тольятти за три года.

В таблице 5 проанализированы основные технико-экономические показатели магазина «Детский Мир», г. Тольятти за рассматриваемый период.

В таблице 5 видно, что в течение анализируемого периода выручка магазина выросла с 148600 т. р. в 2019 г. до 182500 т. р. в 2021 г., или на 22,8 % за три года.

В то же время увеличилась и себестоимость продаж магазина с 104020 т. р. до 127750 т. р. Валовая прибыль торговой точки в 2021 г. выросла на 12,1 % и составила 54750 т. р. За три года наблюдается повышение как управленческих расходов, так и коммерческих расходов, в особенности в 2021 г. Прибыль от продаж на конец 2021 г. составила 16987 т. р., увеличившись на 34,5% относительно значения в 2019 г. Соответственно, наблюдается и рост

чистой прибыли торговой точки за период. Чистая прибыль на конец 2021 г. составила 9415 т. р., что на 38,2% выше значения в 2019 г.

Таблица 5 – Основные технико-экономические показатели магазина «Детский Мир», г. Тольятти за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %
1.Выручка, т. р.	148600	157360	182500	8760	105,9	25140	115,98
2.Себестоимость продаж, т. р.	104020	108520	127750	4500	104,33	19230	117,72
3.Валовая прибыль (убыток), т. р.	44580	48840	54750	4260	109,56	5910	112,10
4.Управленческие расходы, т. р.	3715	4010	4562,5	295	107,94	552	113,78
5.Коммерческие расходы, т. р.	28234	30610	33200	2376	108,42	2590	108,46
6.Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	12631	14220	16987	1589	112,58	2767	119,46
7.Чистая прибыль, т. р.	6810	7915	9415	1105	116,23	1500	118,95
8.Среднесписочная численность ППП, чел.	45	42	46	-3	93,33	4	109,52
9.Фонд оплаты труда ППП, т. р.	18900	19152	23184	252	101,33	4032	121,05
10.Среднегодовая выработка работающего, т. р.	3302,22	3746,67	3967,39	444,45	113,46	220,72	105,89
11.Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	420	456	504	36	108,57	48	110,53
12.Рентабельность продаж, %	8,5	9,0	9,3	0,5	-	0,3	-

На рисунке 10 наглядно рассмотрено изменение показателя рентабельности продаж магазина «Детский Мир», г. Тольятти за анализируемый период.

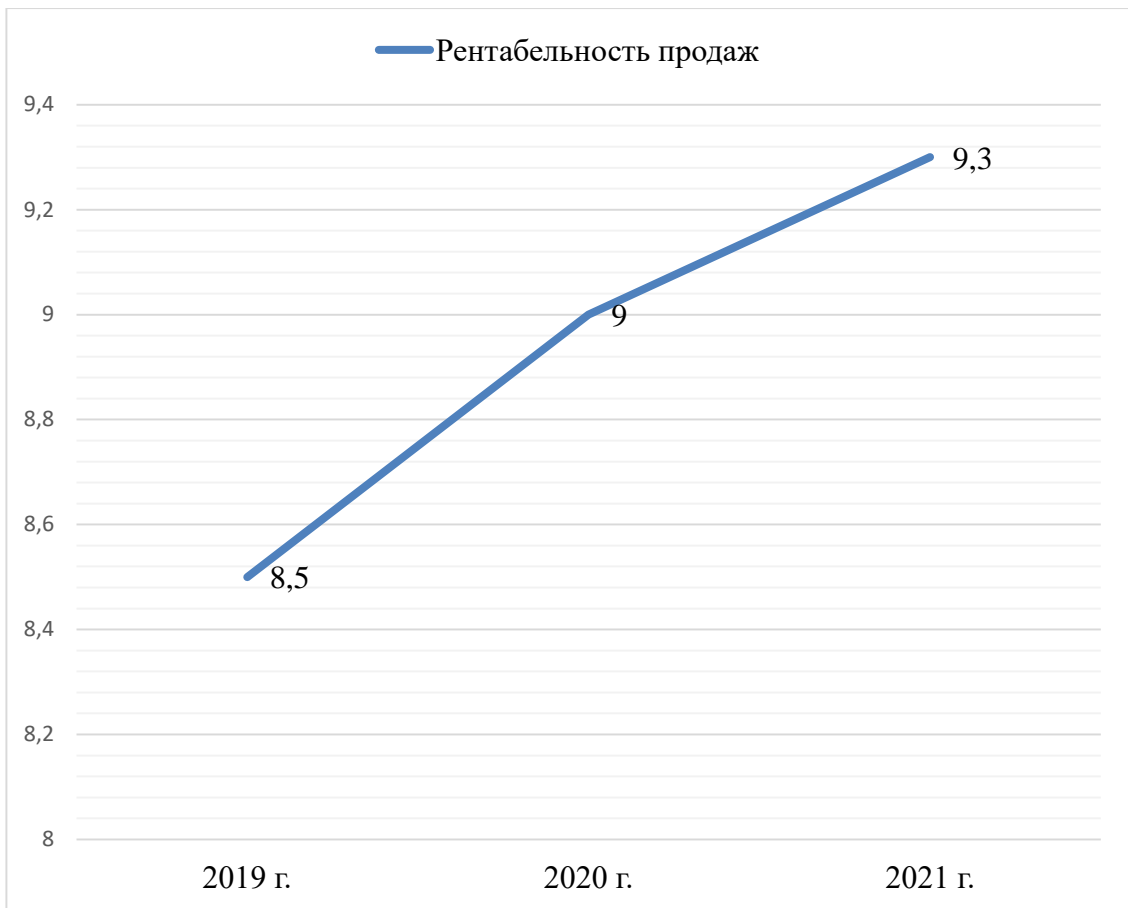


Рисунок 10 – Динамика показателя рентабельности продаж магазина «Детский Мир», г. Тольятти за 2019-2021 гг., %.

Магазин «Детский Мир» имеет положительные значения рентабельности продаж, так как в течение трех лет получает стабильно прибыль. На рисунке 10 заметна положительная динамика показателя в связи с улучшением финансовых результатов магазина.

## **2.2 Анализ стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир»**

ПАО «Детский мир» укрепляет лидирующие позиции на рынке детских товаров, сохраняя высокие темпы развития на протяжении последних лет.

Одной из причин высоких темпов развития компании является реализация ее стратегии обслуживания потребителей.

Основные задачи стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» до 2024 г. следующие:

- «Благодаря развитию сервисов прямой доставки и сборки заказов в магазинах сети, компания планирует поднять долю онлайн-продаж с текущих 25% оборота до 45% в среднесрочной перспективе.
- Доля доставки онлайн-заказов на следующий день постепенно вырастет с 30% до 80% за счет постройки логистической сети в регионах. В 2021–2024 годах для дальнейшего развития омниканальной модели компания запустит пять распределительных центров. К концу 2024 года «Детский мир» планирует открыть 300 традиционных магазинов и не менее 800 точек нового малого формата «ПВЗ Детмир».
- К 2023-2024 гг. компания намерена расширить ассортимент детских товаров со 150 тыс. до 2,4 млн наименований за счет развития собственного маркетплейса товаров для детей и семьи.
- ПАО «Детский мир» запланировал выйти в сегмент онлайн-услуг по найму нянь и другого персонала, телемедицины в части педиатрического мониторинга и отслеживания беременности, а также платного учебного и развлекательного контента» [12].

Следовательно, ключевой фокус стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» в настоящее время заключается в эффективном расширении логистической, розничной и цифровой инфраструктуры для повышения удобства клиентов, скорости выполнения заказов, повышения их лояльности к торговой сети компании, что в дальнейшем положительно отразится на всех ее финансовых результатах (Приложение В, рисунок В.1).

Разработанная стратегия обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» едина для всех точек продаж и реализуется в каждой торговой точке предприятия, в том числе и в объекте исследования. Контроль реализации стратегии обслуживания в магазине «Детский Мир» в г. Тольятти осуществляет ее директор.

Далее проведена оценка стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир» в г. Тольятти по следующим видам комфорта:

- информационный;
- экономический;
- бытовой;
- психологический.

Информационный комфорт - это формирование доступной информационной комфортности для потребителей как в торговой точке, так и за ее пределами. Повышению информационной комфортности потребителей рассматриваемого магазина «Детский Мир» способствует:

- реклама акций и продукции «Детский Мир» на городских и региональных каналах города;
- реклама продукции магазина в городских информационных журналах и каталогах;
- персонализированная рассылка с индивидуальными предложениями для потребителей магазина;
- создание удобного мобильного приложения для осуществления быстрого заказа в любую торговую точку или пункты самовывоза.

С 2019 г. у ПАО «Детский Мир» функционирует мобильное приложение «Детмир», а в 2020 г. состоялся полномасштабный запуск собственного маркетплейса, на котором товары можно заказать с доставкой на дом, в офис и в любой магазин сети, а также можно забрать в партнерских пунктах выдачи. Сегодня онлайн-сегмент остается самым быстрорастущим каналом продаж компании.

По итогам отчетного квартала 2021 г. доля онлайн-заказов, оформленных через мобильное приложение по всей сети, увеличилась до 79,2%. Показатель MAU (количество активных пользователей в течение месяца) мобильной платформы вырос на 57,7% до 4,1 млн.



Таблица 6 – Структура онлайн-заказов сети ПАО «Детский Мир» по способу оформления

Показатель	2020 г.	2021 г.	Изменение 2021/2020 гг.	
			Абс. изменение	Темп роста
Мобильное приложение	64	79,2	15,2	123,8
Веб-сайт	36	20,8	-15,2	57,8
Количество установок мобильного приложения, млн	7	13,1	6,1	187,18
MAU, млн	2,6	4,1	1,5	157,7

Динамика доли заказов через мобильное приложение «Детмир» и сайт компании в магазине «Детский Мир», г. Тольятти за 2020-2021 гг. представлена на рисунке 11.

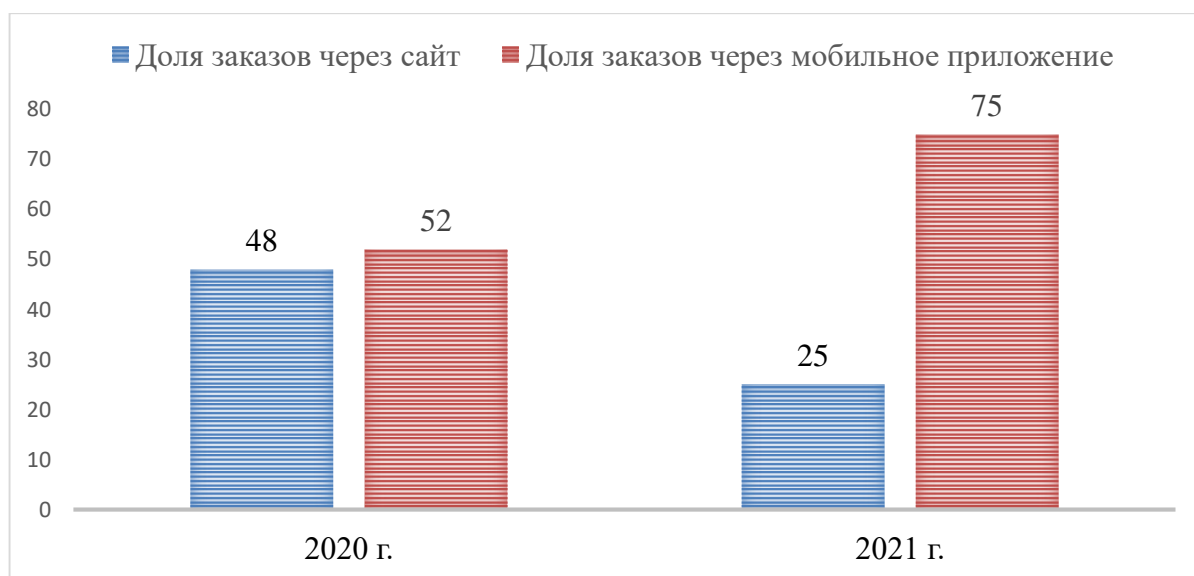


Рисунок 11 – Динамика доли заказов через мобильное приложение «Детмир» в магазине «Детский Мир», г. Тольятти за 2020-2021 гг.

На рисунке 11 видно, что мобильное приложение компании продолжает набирать популярность у потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти. Так доля заказов, осуществляемых в магазин через приложение «Детмир» выросла за два года до 75%.

Также для создания информационного комфорта в магазине периодически происходит обучение сотрудников для повышения их квалификации, информированности о продукции, текущих акциях и изменениях в стандартах обслуживания потребителей.

Для повышения бытового комфорта потребителей в рамках разработанной стратегии обслуживания потребителей в каждом магазине сети, в том числе и в объекте исследования, планируется провести мероприятия по их цифровизации.

Основные планируемые мероприятия по цифровизации магазина «Детский Мир», г. Тольятти представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Направления цифровизации магазина «Детский Мир», г. Тольятти в рамках реализации стратегии обслуживания потребителей

Данные направления позволят ускорить процессы сборки и выдачи интернет-заказов в магазинах сети, создать потребителям более комфортные условия для быстрого получения заказа.

«Рекламно-информационное оформление модернизированных магазинов обеспечит визуальную связь с сайтом и цифровыми сервисами компании. Во всех магазинах сети также будут установлены электронные киоски с доступом к полному ассортименту маркетплейса, тем самым способствуя росту продаж» [12].

Однако стоит отметить, что данные мероприятия в магазине «Детский Мир», г. Тольятти реализуются не ранее 2024 г.

Так же для повышения удобства и доступности получения нужного потребителю товара приоритетным направлением стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский мир» является увеличение торговых точек сети, а также развитие пунктов выдачи и распределительных центров. На рисунке 13 представлена динамика открытия дополнительных пунктов выдачи ПАО «Детский Мир» в г. Тольятти за 2019-2021 гг.

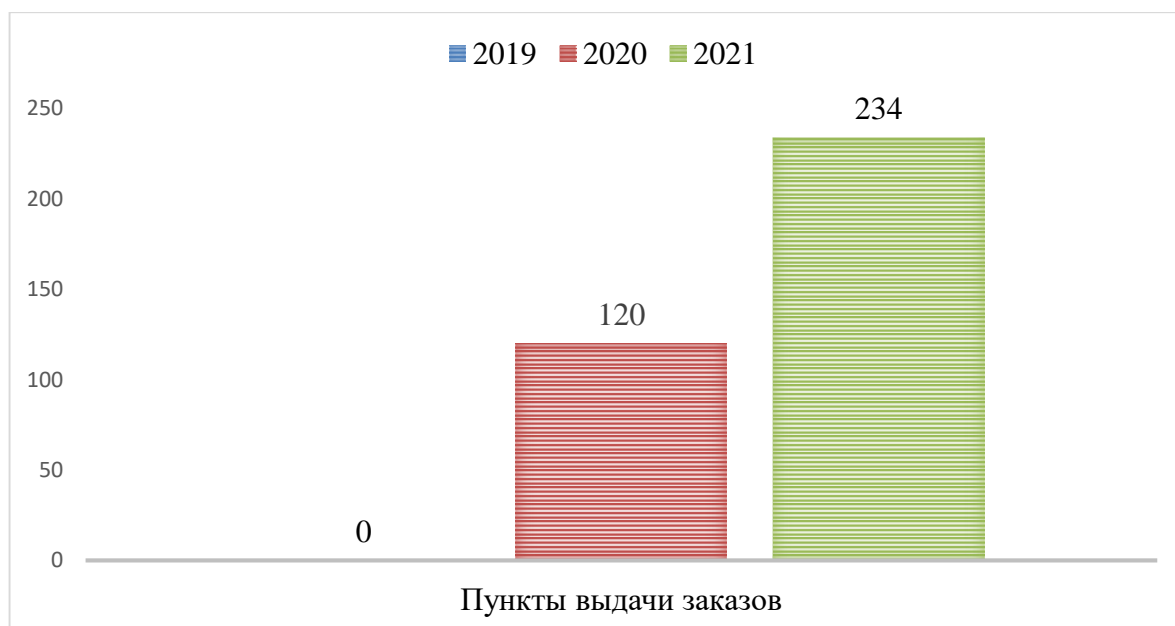


Рисунок 13 – Динамика открытия дополнительных пунктов выдачи ПАО «Детский Мир» за 2019-2021 гг., шт.

На рисунке 13 видно значительное увеличение пунктов выдачи в г. Тольятти за три года. На конец 2021 г. количество действующих пунктов выдачи товаров составило 234 пункта. Пункты выдачи в г. Тольятти

представлена компаниями партнерами – Voxberry, Связной, Pickpoint. Пункты выдачи находятся во всех районах города и практически во всех кварталах города, но не везде есть удобный доступ для женщины с ребенком на коляске, что важно многим потребителям магазина.

Вместе с тем, клиенты могут воспользоваться услугой суперэкспресс доставки. Этот сервис позволяет в числе первых доставлять заказы на дом покупателям в 280 городах России за несколько часов. Однако, в г. Тольятти данный сервис пока не реализован.

Далее в таблице 7 представлена структура продаж по способу получения заказа за 2020-2021 гг. в объекте исследования.

Таблица 7 – Структура продаж магазина «Детский Мир», г. Тольятти по способу получения заказа за 2020-2021 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	Изменение 2021/2020 гг.	
			Абс. изменение	Темп роста
Самовывоз	85,8	85,3	-0,5	99,5
Курьерская доставка на дом	14,2	14,7	0,5	103,55

Самовывоз из магазинов сети по-прежнему является наиболее востребованным каналом доставки в настоящее время. Однако в 2021 г. доля данного канала в общих онлайн-продажах снизилась до 85,3%. Падение доли самовывоза связано с повышенным спросом на курьерскую доставку в период режима самоизоляции.

Для создания психологического комфорта каждый магазин «Детский Мир» постоянно совершенствует клиентский опыт. Создание позитивного клиентского опыта – основа стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский мир». В объекте исследования постоянно происходит полный цикл работы с обратной связью клиентов: сбор данных, анализ, формирование и реализация плана действий.

Средняя оценка обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти по результатам обратной связи в 2021г. представлена в таблице 8. Минимальный бал – 1, максимальный – 10.

Таблица 8 – Средняя оценка обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» по результатам обратной связи за 2021 г. по г. Тольятти

Показатель	Оценка
Скорость получения заказа	8
Ассортимент	7
Удобство оформления заказа	9
Комфорт в магазинах сети	6
Удобство нахождения с маленькими детьми в магазинах сети	5
Скорость обслуживания в магазинах сети	7
Компетентность персонала	7
Клиентоориентированность персонала	7
Программа лояльности и акции	8
Готовность порекомендовать магазин	6
Доступность магазинов и пунктов выдачи	8
Итого	78

Следовательно, по результатам обратной связи, в основном, выявлены недостатки в обслуживании потребителей в магазине офлайн. Так, клиентам недостаточно комфортно находиться в магазине по причине довольно долгого обслуживания, недостаточной компетентности и клиентоориентированности персонала компании, медленного решения возникающих проблем. Зачастую клиенты не довольны планировкой и расстановкой товаров в магазине, наличием товарного ассортимента в торговой точке на момент посещения магазина, а также выражают желание повышения комфорта для нахождения в магазинах сети маленьких детей.

Для мониторинга удовлетворенности покупателей в магазине «Детский Мир», г. Тольятти используются следующие основные инструменты:

- исследование лояльности покупателей через NPS (опросы);

— развитие каналов, по которым клиент может связаться с компанией, и анализ полученной обратной связи, так, например, на входе и кассах магазина указан номер телефона регионального менеджера, который собирает обратную связь по работе объекта исследования и его сотрудников. На основании данных отзывов в рамках торговых точек проводятся мероприятия по устранению проблем и улучшению качества обслуживания.

В первом разделе бакалаврской работы, уже говорилось, что NPS — это индекс потребительской лояльности и приверженности компании. Это важный показатель деятельности компании наряду с трафиком, товарооборотом, средним чеком и другими параметрами.

Динамика индекса NPS магазина «Детский Мир», г. Тольятти за три года представлена на рисунке 14.

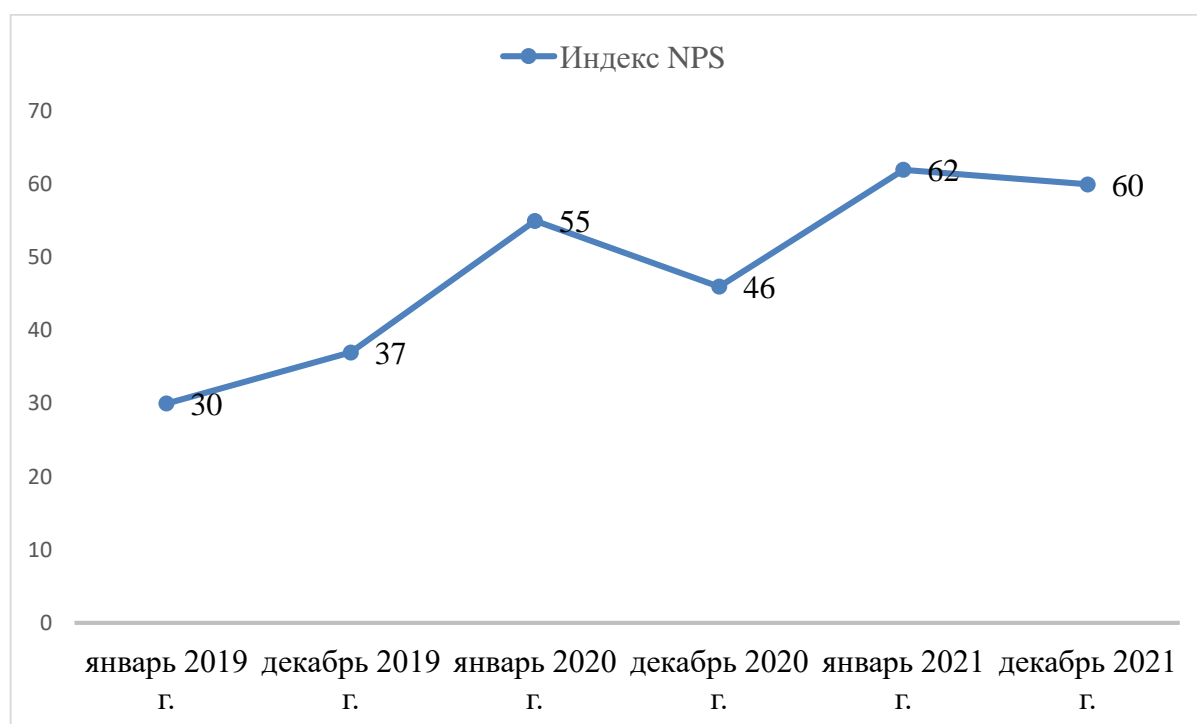


Рисунок 14 – Динамика индекса NPS магазина «Детский Мир», г. Тольятти за 2019-2021 гг.

На рисунке 14 виден рост индекса NPS в магазине «Детский Мир», г. Тольятти. Значение индекса выросло за три года с 30 до 60 пунктов. Целевое значение данного индекса, согласно стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир», не менее 70%. Стоит отметить, что значение данного индекса стабильно снижается в периоды праздников и высокого сезона, в это время потребители часто жалуются в обратной связи на большие очереди в магазинах, отсутствие необходимого ассортимента в торговом зале, некомпетентность и медленное обслуживание персонала.

Для создания экономического комфорта «Детский Мир» активно развивает собственную программу лояльности.

В таблице 9 представлена оценка программы лояльности ПАО «Детский Мир» за 2019-2021 гг.

Таблица 9 – Оценка программы лояльности ПАО «Детский Мир» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изменение	Темп роста	Абс. изменение	Темп роста
Общее количество держателей карт лояльности, млн	24	26,8	29,6	2,8	111,7	2,8	110,4
Доля общих продаж с использованием карт лояльности, %	77,7	84,3	86,5	6,6	108,5	2,2	102,6
Общее количество активных держателей карт лояльности, млн	10,6	10,8	11,4	0,2	101,9	0,6	105,6
Количество цифровых активных держателей карт лояльности, млн	2,5	3,4	4,3	0,9	136	0,9	126,5
Доля цифровых активных держателей карт лояльности, %	23,5	31,5	38,1	8	134	6,6	120,9

Согласно данным таблицы 9, количество участников бонусной программы в России постоянно растет. На конец отчетного периода бонусные

карты были у 29,6 млн. покупателей. Доля покупок, совершенных участниками программы, в продажах составила 86,5%.

ПАО «Детский мир» продолжает усиливать свои позиции в эксклюзивном ассортименте. За полный год доля продаж собственных торговых марок и прямого импорта в России выросла и составила 46,2% от выручки. За 2021 г. онлайн-ассортимент «Детского мира» увеличился до 920 тыс. товарных позиций.

ПАО «Детский мир» активно развивает проекты, направленные на повышение уровня сервиса. Одним из важных направлений остаются продажи подарочных карт и электронных подарочных сертификатов.

Динамика продаж подарочных карт и электронных сертификатов в магазине «Детский Мир», г. Тольятти представлена на рисунке 15.

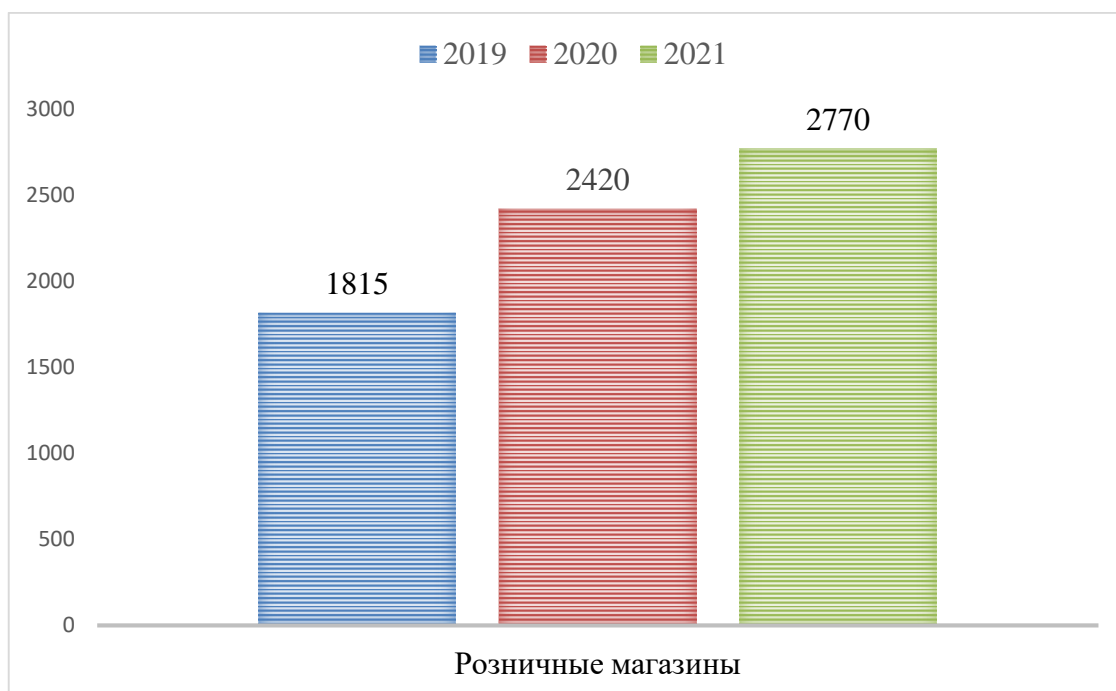


Рисунок 15 – Динамика продаж подарочных карт и электронных сертификатов магазина «Детский Мир», г. Тольятти за 2019-2021 гг., шт.

На рисунке 15 виден рост продаж подарочных карт и электронных сертификатов магазина «Детский Мир», г. Тольятти за три года с 1815 шт. до



2770 шт. Стоит отметить, что подарочной картой невозможно оплатить заказ в мобильном приложении компании.

В заключении анализа стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» в таблице 10 рассмотрены основные ее преимущества и недостатки в настоящее время.

Таблица 10 – Преимущества и недостатки стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти

Преимущества	Недостатки
1. Разнообразие современных и удобных цифровых способов оформления товаров. 2. Большой ассортимент товаров. 3. Удобная программа лояльности. 4. Возможность постоянного общения клиента с персоналом компании через цифровые каналы доступа. 5. Сотрудничество с пунктами выдачи. 6. Планируется запуск сервиса экспресс-доставки, а также доставки на дом.	1. В стратегии обслуживания потребителей нет акцента на улучшение бытового и психологического комфорта внутри торговых точек. Основные мероприятия направлены на дистанционное обслуживание и цифровизацию услуг. 2. Экспресс-доставка не функционирует в г. Тольятти. 3. Низкая компетентность и клиентоориентированность персонала компании по результатам сбора обратной связи от потребителей.

Следовательно, по результатам проведенного анализа стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти можно сделать вывод, что в настоящее время у стратегии компании много преимуществ, компания разрабатывает и реализовывает большое количество мероприятий, направленных на повышение удобства, скорости и качества оформления и получения товаров компании и позволяющих поддерживать доверие к бренду «Детский мир», развивать программу лояльности и наращивать его целевую аудиторию. Однако в текущей стратегии обслуживания потребителей существуют и недостатки, которые необходимо устранять путем разработки мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир».

### **3 Разработка направлений совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир»**

#### **3.1 Направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир»**

В современной экономической обстановке от эффективного обслуживания потребителей зависит конкурентное преимущество организации и ее финансовые результаты. Высокое качество обслуживания в большой степени влияет на формирование лояльности покупателей, смещая акцент с вопроса цены на вопрос удовлетворенности. Обслуживание, чуткое к потребностям и запросам потребителей – это добавленная стоимость продукта, достигаемая достаточно дешево.

По результатам анализа стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти сделаны следующие выводы:

— Разработанная стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» едина для всех точек продаж и реализуется в каждой торговой точке предприятия, в том числе и в объекте исследования.

— Информационный комфорт потребителей магазин обеспечивает за счет рекламных мероприятий, персонализированных рассылок, а также возможности заказа продукции через мобильное приложение и сайт компании. Доля онлайн-заказов, оформленных через мобильное приложение по всей сети, увеличилась до 79,2%. Мобильное приложение компании продолжает набирать популярность у потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти. Так доля заказов, осуществляемых в магазин «Детский Мир», г. Тольятти через приложение «Детмир» выросла за два года до 75%.

— Для повышения удобства и доступности получения нужного потребителю товара приоритетным направлением стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский мир» является увеличение торговых точек сети, а также развитие пунктов выдачи и распределительных центров. На конец

2021 г. количество действующих пунктов выдачи товаров составило 234 пункта. Пункты выдачи в г. Тольятти представлена компаниями партнерами – Voxberry, Связной, Pickpoint.

— Вместе с тем, клиенты из крупных городов могут воспользоваться услугой суперэкспресс доставки. Однако, в г. Тольятти данный сервис пока не реализован. Самовывоз из магазинов сети по-прежнему является наиболее востребованным каналом доставки в настоящее время. Однако в 2021 г. доля данного канала в общих онлайн-продажах снизилась до 85,3%. Падение доли самовывоза связано с повышенным спросом на курьерскую доставку в период режима самоизоляции.

— Создание позитивного клиентского опыта — основа стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский мир». По результатам обратной связи выявлены недостатки, связанные с тем, что клиентам недостаточно комфортно находиться в магазинах сети по причине довольно долгого обслуживания, недостаточной компетентности и клиентоориентированности персонала компании, медленного решения возникающих проблем. Зачастую клиенты не довольны планировкой и расстановкой товаров в магазине, наличием товарного ассортимента в торговой точке на момент посещения магазина, а также выражают желание повышения комфорта для нахождения в магазинах сети маленьких детей. Однако, несмотря на озвученные потребителями недостатки, динамика индекса NPS магазина «Детский Мир», г. Тольятти за три года положительная. Значение индекса выросло за три года с 30 до 60 пунктов. Целевое значение данного индекса, согласно стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир», не менее 70%.

В заключении анализа были сформулированы основные недостатки стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти:

— в стратегии обслуживания потребителей нет акцента на улучшение бытового и психологического комфорта внутри торговых точек. Основные мероприятия направлены на дистанционное обслуживание и цифровизацию услуг;

- экспресс-доставка не функционирует в г. Тольятти;
- Низкая компетентность и клиентоориентированность персонала компании по результатам сбора обратной связи от потребителей.

Следовательно, для совершенствования стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти рекомендуется осуществить следующие мероприятия, представленные на рисунке 16.

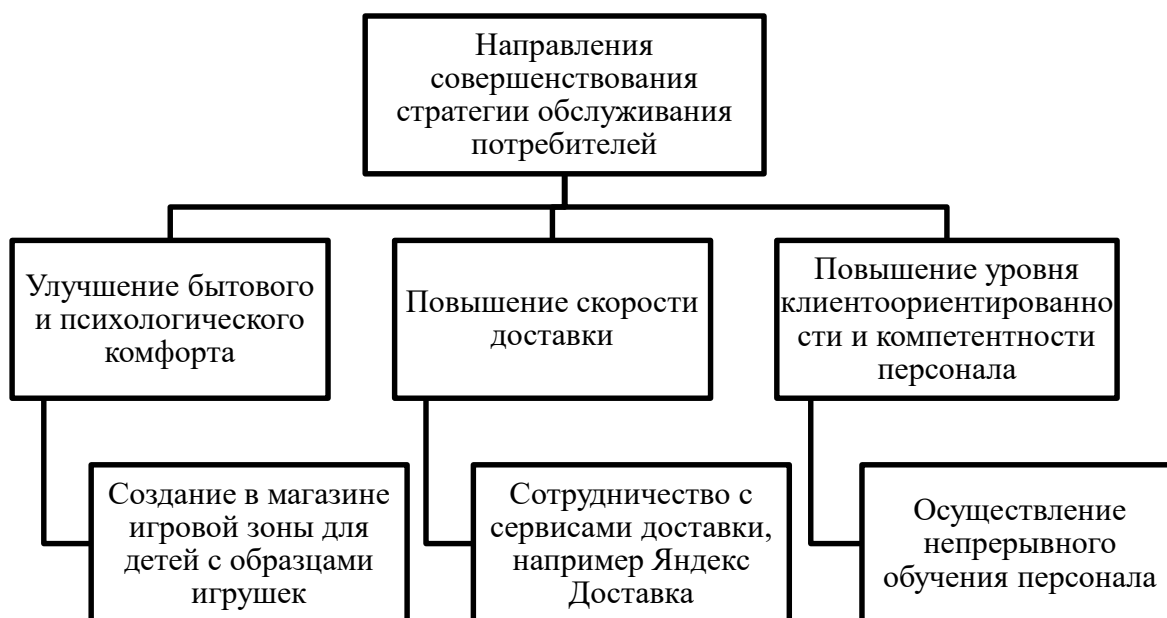


Рисунок 16 – Направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти

Далее предложенные направления рассмотрены подробнее.

Потребители с детьми – платежеспособная аудитория. Если ребенку запомнилось посещение магазина, то он наверняка попросит родителей вернуться туда еще. В игровой зоне должны быть представлены детские

игрушки с ценовой политикой выше среднего, однако это не должны быть хрупкие и легко разбиваемые игрушки. За детьми могут присматривать специально нанятый персонал, а также один из родителей. Место игровой зоны можно огородить почти везде, надо лишь символически выделить зону, поставить детскую мебель, положить игрушки. Расходы на образцы игрушек будут не слишком велики, так как образцы большинства игрушек итак представлены в торговом зале и на данные расходы уже заложен бюджет в плане магазина. Еще один плюс выделенной зоны в том, что родители могут в любой момент посмотреть, чем занят ребенок.

Создание в магазине «Детский Мир» игровой зоны с образцами игрушек позволит:

- увеличить время нахождения в магазине, что увеличивает вероятность повышения среднего чека;
- сгладить неприятные эмоции потребителей при длинных очередях в магазине;
- увеличить продажи игрушек, образцы которых представлены в игровой комнате;
- повысить лояльность потребителей за счет положительных эмоций от пребывания в магазине.

К тому же это станет уникальной особенностью магазина, обеспечивающее ему конкурентное преимущество, так как в настоящее время данные игровые зоны в магазинах детских товаров отсутствуют.

Профессиональное обучение и развитие работников должно проходить параллельно с организационными, техническими и социальными изменениями в компании. Такой подход минимизирует время на реорганизацию трудовых процессов во время внедрения новых технологий и инноваций. К наиболее распространенным на практике методам обучения и развития работников относятся бизнес-симуляция, деловая игра, вебинар, кейс-стади, дистанционный формат, корпоративные социальные сети, наставничество, круглые столы и другое. Для магазина «Детский Мир», г.

Тольятти в рамках совершенствования развития персонала и с учетом особенности деятельности компании рекомендуется использовать микрообучение.

Микрообучение как вид обучения уже несколько лет занимает одно из ведущих мест в корпоративном обучении и развитии персонала компаний. Практика показывает, что скорость информационного обмена в современное время велика и знания быстро теряют актуальность и ценность. Так, компании Google, IBM, Cisco, Unilever активно применяют этот формат для обучения и развития персонала; среди российских компаний данную практику уже внедрили Сбербанк, Крок и др. Основное правило микрообучения – это освоение материала во время коротких занятий (от 2 до 15 мин). Многие компании заинтересованы в этом, так как постоянные изменения в технологиях требуют быстрого их освоения работниками. Через микрообучение работники успешно развивают свои уже имеющиеся знания и навыки. Новые знания следует давать в краткой и понятной форме. Мнение многих специалистов заключается в том, что короткие занятия больше интересуют и привлекают работников, чем долгосрочные курсы и программы, которые отвлекают от работы и семьи. Микрообучение отлично подходит для продуктивных курсов и обучения ассортименту. В компании ежедневно должны проводиться небольшие курсы по ассортименту, особенностям сборки, а также техникам продаж и сервисному обслуживанию. Микрообучение можно проводить как офлайн на небольших утренних планерках, так и онлайн используя такие цифровые технологии как искусственный интеллект и чат-боты, идеально подходящие как для микрообучения, так и для более продолжительной переподготовки персонала. Чат-бот задает правильные вопросы, а искусственный интеллект позволяет на основе полученных ответов быстро оценить уровень подготовки человека и его профессиональные качества. Онлайн методы обучения потребуют от организации значительных инвестиций.

Использование микрообучения в магазине «Детский Мир», г. Тольятти повысит уровень компетентности, клиентоориентированности, а также улучшит навыки продаж сотрудников, что отразится на впечатлениях потребителей от общения с персоналом магазина.

Так как в магазине «Детский Мир», г. Тольятти отсутствует сервис экспресс доставки, то для ускорения процесса перемещения товара с торговой точки до заказчика, предприятию рекомендуется заключить сотрудничество с местными службами доставки, которые смогут доставать товар день в день из товаров в наличии в магазине города. Так, например, компания может заключить партнерское сотрудничество со службой Яндекс Доставка.

Яндекс Доставка – это сервис, предназначенный для облегчения взаимодействия между интернет-магазинами и покупателями. По условиям сотрудничества базовый пакет услуг для интернет-магазинов бесплатен. За дополнительную плату оказываются следующие услуги:

- забор груза со склада продавца;
- упаковка или переупаковка товара;
- сортировка товаров;
- подготовка к отправке по Почте России;
- хранение возврата свыше 14 дней.

После завершения официальных процедур подписания договора необходимо произвести интеграцию сервиса с интернет-магазином. Для начала полноценной работы нужно:

- добавить все торговые точки, осуществляющие отгрузку товаров в регионы;
- указать габариты товара или заказа, типичного для данного магазина;
- установить условия, на которых будет осуществляться доставка (например, создать правило, по которому доставка будет бесплатной при определённой сумме покупки);

- настроить порядок расчета НДС;
- предоставить доступ другим пользователям.

После того, как настройка Яндекс Доставки в личном кабинете завершена, нужно создать модуль для установки на сайт интернет-магазина, чтобы потребители могли самостоятельно использовать данный сервис.

Сотрудничество с данным сервисом доставки позволит потребителям получать необходимые товары в день заказа, что ускорит товарооборот компании и повысит финансовые результаты.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий рассчитана в следующем пункте.

### **3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Итак, в предыдущем пункте были предложены следующие направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей:

- улучшение бытового и психологического комфорта за счет создания в магазине игровой зоны для детей с образцами игрушек;
- повышение скорости доставки за счет сотрудничества с сервисами доставки, например, Яндекс Доставка;
- повышение уровня клиентоориентированности и компетентности персонала за счет осуществления непрерывного обучения персонала с помощью методов микрообучения.

Ожидается, что предложенное мероприятие по заключению сотрудничества с сервисом Яндекс Доставка позволит магазину увеличить товарооборот, а также выручку магазина на 10%. Наглядно изменение выручки от реализации, после осуществления предложенного мероприятия, представлено на рисунке 17.



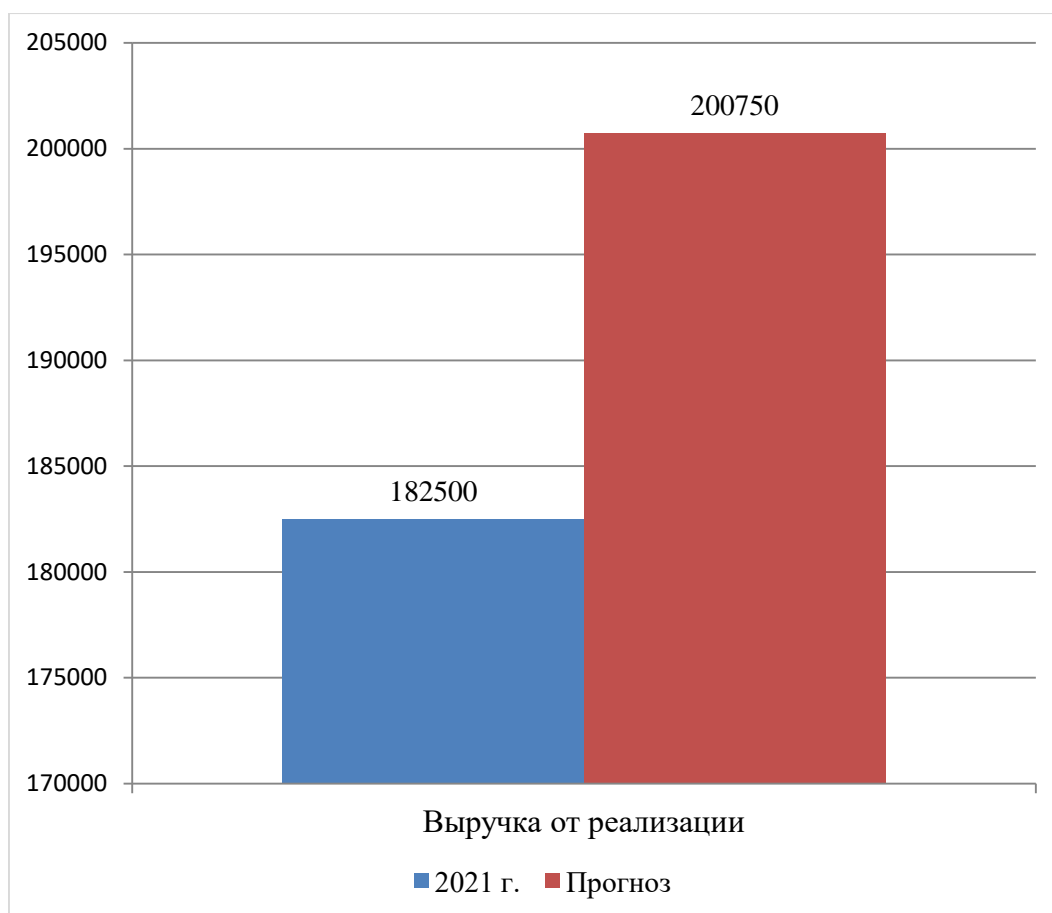


Рисунок 17 – Изменение выручки от реализации, после внедрения сервиса Яндекс Доставка, т. р.

Согласно рисунку 17, выручка от реализации магазина вырастет до 200750 т. р. или на 10%. Подключение и использование сервиса бесплатное, однако требуется дополнительная плата за вызов курьера в магазин, согласно тарифам. В среднем, планируемые расходы на сервис должны составить не более 2555 т. р. в год. Среднегодовая выработка работающего увеличится до 4364,13 т. р. относительно 3967,39 т. р. в 2021 г. при росте выручки. При сохранении прежнего уровня среднегодовой выработки, компании бы потребовалось 50 человек в структуре персонала магазина.

С учетом данных изменений рассчитана экономическая эффективность внедрения предложенного мероприятия в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1.Рост производительности труда, %	$Птр = \frac{Эч}{(ЧР-Эч)} * 100, \quad (1)$ <p>где ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	ПТР = 4/ (50-4)*100=8,7%
2.Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т. р.	$Эз. п = З * Эч, \quad (2)$ <p>где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.</p>	Эз/п= 504 * 4= 2016
3.Экономия по социальным отчислениям, т. р.	$Эс. о = Эз. п * \frac{Н}{100}, \quad (3)$ <p>где Н - % отчисления по социальным выплатам. ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%.</p>	Эс/о= 1824 * 0,302=608,8
4.Экономия по условно-постоянным расходам, т. р.	$Эу. л. = \left( \frac{Y}{B1} - \frac{Y}{B2} \right) * B2, \quad (4)$ <p>где Y- условно-постоянные затраты; B-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	Эу= (127750/182500-127750/200750)*200750=(0,7-0,64)*200750=12045
5.Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т. р.	$Эу. г. = Эз. п. + Эс. о. + Эу. л., \quad (5)$	Эу/г=12045+2016+608,8=14669,8
6.Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т. р.	$Эг = Эу. г. - Ен * Зед, \quad (6)$ <p>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Ен – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику); Зед – затраты на мероприятие.</p>	Эг= 14669,8 - 0,25*2555=14031

Согласно данным таблицы 11 годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 14031 т. р.

Далее в таблице 12 произведен расчет затрат на реализацию игровой зоны в магазине «Детский Мир», г. Тольятти.

Таблица 12 – Расчет затрат на реализацию игровой зоны в магазине «Детский Мир», г. Тольятти

Показатели	Сумма, т. р.
Заработная плата профессионального сотрудника	400
Образцы игрушек	50
Обновление образцов игрушек	30
Детская мебель и оборудование в игровой зоне	100
Итого	580
Потенциальный рост выручки торговой точки в месяц	760

Следовательно, затраты на реализацию игровой зоны составят 580 т. р.

При росте среднего чека и выручки магазина в год минимум на 5% от реализации предложенной рекомендации, значение выручки за год увеличится на 9125 т. р. или на 760 т. р. в месяц.

После проведения регулярного обучения с сотрудниками магазина методом микрообучения в течение трех месяцев, была проведена повторная оценка обратной связи от потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти.

В таблице 13 представлены результаты оценки обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» по результатам обратной связи до и после внедрения рекомендации по микрообучению.

Согласно полученным данным, средняя оценка потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти увеличилась с 78 до 86 баллов. Оценка повысилась по параметрам «компетентность», «клиентоориентированность», а также «скорость обслуживания».

Таблица 13 – Средняя оценка обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти по результатам обратной связи до и после внедрения рекомендации по микрообучению

Показатель	Оценка до внедрения рекомендации	Оценка после внедрения рекомендации
Скорость получения заказа	8	8
Ассортимент	7	7
Удобство оформления заказа	9	9
Комфорт в магазинах сети	6	7
Удобство нахождения с маленькими детьми в магазинах сети	5	5
Скорость обслуживания в магазинах сети	7	8
Компетентность персонала	7	9
Клиентоориентированность персонала	7	9
Программа лояльности и акции	8	8
Готовность порекомендовать магазин	6	8
Доступность магазинов и пунктов выдачи	8	8
Итого	78	86

В то же время повысилась оценка параметра «готовность порекомендовать магазин», что положительно влияет на Индекс NPS. Оценка проводилась без учета внедрения рекомендаций по реализации игровой зоны и доставки с помощью сервиса Яндекс Доставка. Планируется, что данные мероприятия положительно скажутся на параметрах оценки: скорость получения заказа, удобство нахождения с маленькими детьми в магазинах сети и комфорт в магазинах сети.

Следовательно, предложенные в третьем разделе бакалаврской работы направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» и магазина «Детский Мир», г. Тольятти, в частности, экономически эффективны.

## Заключение

Сегодня, среди предприятий розничной торговли высокий уровень обслуживания клиентов – залог ведения успешной деятельности и обеспечения конкурентоспособности. Стратегия обслуживания потребителей является базой для построения отношений между предприятием и потребителем.

В соответствии с целью бакалаврской работы решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы совершенствования стратегии обслуживания потребителей предприятия розничной торговли;
- проанализирована стратегия обслуживания потребителей предприятия розничной торговли на примере ПАО «Детский Мир»;
- разработаны направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир».

В теоретическом разделе работы сделан вывод, что в настоящее время качественное обслуживание потребителей позволяет выстроить долгосрочные отношения с ними, что может обеспечить предприятие длительной прибылью. Стратегия обслуживания потребителей состоит из множества элементов, направленных как на повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия, так и на построение доверительных и долгосрочных отношений с потребителем. С учетом постоянного изменения рыночной ситуации и приоритетов потребителей необходимо постоянно анализировать эффективность существующей стратегии обслуживания предприятия и разрабатывать направления ее совершенствования.

Объект исследования – публичное акционерное общество «Детский Мир», крупнейшая российская компания по розничной торговле детскими товарами. По результатам анализа стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти сделаны следующие выводы:

— Разработанная стратегия обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» единая для всех точек продаж и реализуется в каждой торговой точке предприятия, в том числе и в объекте исследования.

— Информационный комфорт потребителей магазин обеспечивает за счет рекламных мероприятий, персонализированных рассылок, а также возможности заказа продукции через мобильное приложение и сайт компании. Доля онлайн-заказов, оформленных через мобильное приложение по всей сети, увеличилась до 79,2%. Мобильное приложение компании продолжает набирать популярность у потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти. Так доля заказов, осуществляемых в магазин через приложение «Детмир» выросла за два года до 75%.

— Для повышения удобства и доступности получения нужного потребителю товара приоритетным направлением стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский мир» является увеличение торговых точек сети, а также развитие пунктов выдачи и распределительных центров. На конец 2021 г. количество действующих пунктов выдачи товаров составило 234 пункта. Пункты выдачи в г. Тольятти представлена компаниями партнерами – Vohberry, Связной, Pickpoint.

— Вместе с тем, клиенты из крупных городов могут воспользоваться услугой суперэкспресс доставки. Однако, в г. Тольятти данный сервис пока не реализован. Самовывоз из магазинов сети по-прежнему является наиболее востребованным каналом доставки в настоящее время. Однако в 2021 г. доля данного канала в общих онлайн-продажах снизилась до 85,3%. Падение доли самовывоза связано с повышенным спросом на курьерскую доставку в период режима самоизоляции.

— Создание позитивного клиентского опыта — основа стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский мир». По результатам обратной связи выявлены недостатки, связанные с тем, что клиентам недостаточно комфортно находиться в магазинах сети по причине довольно долгого обслуживания, недостаточной компетентности и клиентоориентированности

персонала компании, медленного решения возникающих проблем. Зачастую клиенты не довольны планировкой и расстановкой товаров в магазине, наличием товарного ассортимента в торговой точке на момент посещения магазина, а также выражают желание повышения комфорта для нахождения в магазинах сети маленьких детей. Однако, несмотря на озвученные потребителями недостатки, динамика индекса NPS магазина «Детский Мир», г. Тольятти за три года положительная. Значение индекса выросло за три года с 30 до 60 пунктов. Целевое значение данного индекса, согласно стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир», не менее 70%.

В заключении анализа были сформулированы основные недостатки стратегии обслуживания потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти:

— В стратегии обслуживания потребителей нет акцента на улучшение бытового и психологического комфорта внутри торговых точек. Основные мероприятия направлены на дистанционное обслуживание и цифровизацию услуг.

— Экспресс-доставка не функционирует в г. Тольятти.

— Низкая компетентность и клиентоориентированность персонала компании по результатам сбора обратной связи от потребителей.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей:

— улучшение бытового и психологического комфорта за счет создания в магазине игровой зоны для детей с образцами игрушек;

— доставки, например, Яндекс Доставка;

— повышение уровня клиентоориентированности и компетентности персонала за счет осуществления непрерывного обучения персонала с помощью методов микрообучения.

Ожидается, что предложенное мероприятие по заключению сотрудничества с сервисом Яндекс Доставка позволит магазину увеличить товарооборот, а также выручку магазина на 10% до 200750 т. р. С учетом

роста выручки годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 14031 т. р.

Реализация игровой зоны в магазине «Детский Мир», г. Тольятти потребует расходов на сумму 580 т. р. При росте среднего чека и выручки магазина в год минимум на 5% от внедрения предложенной рекомендации по реализации игровой зоны в магазине, значение выручки за год увеличится на 9125 т. р. или на 760 т. р. в месяц.

После проведения регулярного обучения с сотрудниками магазина методом микрообучения в течение трех месяцев, была проведена повторная оценка обратной связи от потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти. Согласно полученным данным, средняя оценка потребителей магазина «Детский Мир», г. Тольятти увеличилась с 78 до 86 баллов. Оценка повысилась по параметрам «компетентность», «клиентоориентированность», а также «скорость обслуживания». В то же время повысилась оценка параметра «готовность порекомендовать магазин», что положительно влияет на Индекс NPS. Оценка проводилась без учета внедрения рекомендаций по реализации игровой зоны и доставки с помощью Яндекс Доставка. Планируется, что данные мероприятия положительно скажутся на параметрах оценки: скорость получения заказа, удобство нахождения с маленькими детьми в магазинах сети и комфорт в магазинах сети.

В заключении можно сделать вывод, что предложенные в бакалаврской работе направления совершенствования стратегии обслуживания потребителей ПАО «Детский Мир» и магазина «Детский Мир», г. Тольятти, в частности, эффективны.



## Список используемой литературы

1. Акопян Д. В., Суворов И. А. Роль клиентского сервиса в повышении конкурентоспособности и конкурентоустойчивости организаций сферы услуг // Вестник университета. 2020. № 9. С. 54-57.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 05.03.2022).
3. Гулакова О. В., Панин В. М., Ребязина В. А. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика, № 6. 2017. С. 87-111.
4. Ефремова М. В., Чкалова О. В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность» // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. №2. 2018. С. 17-24.
5. Казначеева М. Г. Клиентоориентированность как направление коммуникативной деятельности // Научный вестник Невинномысского государственного гуманитарно-технического института. № 3. 2019. С. 126-131.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга: 9-е изд. Москва : Вильямс, 2018. 1200 с.
7. Коулман Дж. Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней / пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. М.: Библос, 2018. 340 с.
8. Кузубов А. А., Шашло Н. В. Концептуальный подход к внедрению клиентоориентированного маркетинга в деятельности предприятий // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 1 (34). С. 385-389.

9. Ламбен Жан Жак Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2019. 800 с.
10. Левин А. А. Классификация стратегий развития компаний Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 6 (34). С. 115-120.
11. Лукманова И. Г., Сарченко В. И., Ладыгина Е. Е. Клиентоориентированность предприятия - важнейший резерв повышения конкурентоспособности // Экономика строительства. 2020. № 3 (63). С. 24-32.
12. Официальный сайт ПАО «Детский Мир» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.detmir.ru/> (дата обращения 19.02.2022 г.).
13. Папирян Г. А. Маркетинговый менеджмент в туристическом бизнесе. М.: Экономика и финансы, 2017. 375 с.
14. Петриченко П. Клиентоориентированный подход в деятельности предприятий индустрии гостеприимства // Экономист. 2019. № 1. С. 79-82.
15. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) (ред. от 19.04.2019). [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения – 21.02.2022 г.).
16. Просалова В. С., Николаева А. А. Интернет-маркетинг как эффективный рычаг воздействия на межвузовскую конкуренцию // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 197-200.
17. Родионов А.В. Теория и методика управления качеством образовательного потенциала региона // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3 (18). С. 62-65.
18. Рудская Е. Н., Максименко А. Н., Десятниченко Л. В. Логистический инжиниринг бизнес-процессов на рынке маркетинговых услуг: мониторинг и контроль работы промоперсонала // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3. С. 90-103.

19. Сараева О. Н. Проблемы продвижения детских товаров с учетом особенностей целевой аудитории / О. Н. Сараева, Е. А. Груздева // *Vaikal Research Journal*. 2020. Т. 11. № 1. С. 10.
20. Скворцова Н. А. Продвижение в социальных сетях. SMM И SMO / Н. А. Скворцова, А. А. Хомутова // *Научные Записки ОрелГИЭТ*. 2021. № 1 (37). С. 25-29.
21. Степанов А.И. Современные методы digital-маркетинга в продвижении банковских организаций // *Карельский научный журнал*. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 121-124.
22. Третьяк С. Н. Коммерческая деятельность. Часть 1. Основы теории и организации. Хабаровск: изд-во ДВГУПС, 2018. 205 с.
23. Трушкина Н. В., Рынкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению // *Бизнес информ*. 2019. № 8 (499). С. 244-252.
24. Тулупова С. А. Инновации в маркетинге для продвижения товаров и услуг // *Труды университета*. 2020. № 2 (79). С. 123-127.
25. Фролова В. Б. Исследование критериев финансовой нестабильности // *Экономика. Бизнес. Банки*. 2019. № 4 (21). С. 159-170.
26. Фролова В. Б. Практические аспекты применения информационных технологий в области управления финансами организаций // *Двадцать третьи апрельские экономические чтения. Материалы международной научно-практической конференции*. 2019. С. 136-140
27. Харский К. В. Принципы клиентоориентированного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://harsky.livejournal.com/97641.html> (дата обращения: 15.05.2022).
28. Черноус Г. А. Методология проактивного управления социально-экономическими системами / Г.А. Черноус // *Теоретические и прикладные вопросы экономики*. 2020. Вып.27. Т. 3. С.252-260

29. Ягнюк И. М. Преимущества продвижения товаров и услуг в социальных сетях. // Промышленность и сельское хозяйство. 2020. № 1 (18). С. 27-30.
30. Bateson J., Hoffman D. Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases. Fort Worth: The Dryden Press, 2019. 468 p.
31. Kotler Philip, Kevin Lane Kaller Marketing management. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2020. 816 p.
32. Vorozhbit O.Y., Shashlo N.V., Rodionov A.V. Mechanism of strategic, politic and process management of universities educational services quality // Journal of Engineering and Applied Sciences. 2019. Т. 11. № 14. С. 3058-3066.
33. Shashlo N.V., Petruk G.V. Innovative-oriented cluster systems as performance growing points in agroindustrial complex of the far east of Russia // Journal of Engineering and Applied Sciences. 2018. Т. 12. № S1. С. 5806-5813.
34. Stoychev L.Y., Dimitrova T.V., Desev K.V. Planning and effectiveness evaluation of marketing communication // Balkan Scientific Review. 2019. Т. 3. № 1 (3). С. 93-96.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс ПАО «Детский Мир» за 2021 г.

#### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС на 31 декабря 2021 года

Организация	ПАО «Детский мир»	Форма по ОКУД	КОДЫ
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год) по ОКПО	0710001
Вид экономической деятельности	Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах	ИНН	31.12.2021
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное Акционерное Общество / Совместная частная и иностранная собственность	по ОКВЭД 2	47768073
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКЕИ	7729355029
Адрес (адрес)	119415, г. Москва, Вернадского пр-т, дом 37, корпус 3	по ОКЕИ	47.78.9
		по ОКЕИ / ОКФС	12247   34
		по ОКЕИ	384
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту		<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет	
Наименование аудиторской организации		АО «Делойт и Туш СНГ»	
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации		ИНН	7703097990
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации		ОГРН	1027700425444

Наименование показателя	Пояснение	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 года
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы		28,247	32,305	34,276
Основные средства	4	11,211,524	8,909,811	9,729,005
Финансовые вложения	5.1	60,933	61,007	60,954
Отложенные налоговые активы	6	1,403,935	382,787	352,023
Прочие внеоборотные активы	7	1,968,988	2,152,807	1,677,387
<b>Итого по разделу I</b>		<b>14,673,647</b>	<b>11,538,717</b>	<b>11,853,647</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Товарно-материальные запасы	8	52,858,046	46,559,587	41,510,242
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям		659,864	559,792	254,525
Дебиторская задолженность	9	10,496,845	8,426,856	8,901,034
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	5.2	451,459	672,224	655,243
Денежные средства и денежные эквиваленты	10	3,539,533	1,628,863	1,572,045
Прочие оборотные активы	11	518,466	232,574	269,068
<b>Итого по разделу II</b>		<b>68,524,233</b>	<b>58,079,896</b>	<b>53,162,157</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>83,197,880</b>	<b>69,618,613</b>	<b>65,015,804</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	12	296	296	296
Добавочный капитал (без переоценки)	13	6,850,134	6,850,134	6,850,134
Резервный капитал		23	23	23
Непокрытый убыток		(883,113)	(38,233)	(460,824)
<b>Итого по разделу III</b>		<b>5,965,340</b>	<b>6,812,220</b>	<b>6,389,629</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	14	15,110,000	12,200,000	8,980,000
Отложенные налоговые обязательства	6	77,736	44,383	53,510
<b>Итого по разделу IV</b>		<b>15,187,736</b>	<b>12,244,383</b>	<b>9,033,510</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	14	13,942,693	7,773,119	10,464,972
Кредиторская задолженность	15	46,903,506	41,973,179	37,793,992
Оценочные обязательства	16	1,198,605	815,712	1,329,701
<b>Итого по разделу V</b>		<b>62,044,804</b>	<b>50,562,010</b>	<b>49,590,665</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>83,197,880</b>	<b>69,618,613</b>	<b>65,015,804</b>

  
 Генеральный директор  
 ПАО «Детский Мир»  
 М.С. Давыдова  
 29 марта 2022 года  


## Приложение Б

### Отчёт о финансовых результатах ПАО «Детский Мир» за 2021 г.

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2021 год

Организация	ПАО «Детский мир»	Форма по ОКУД	К О Д Ы
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002
Вид экономической деятельности	Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах	по ОКПО	31.12.2021
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное Акционерное Общество / Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	47368073
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКВЭД 2	7729355029
		по ОКФС	47.78.9
		по ОКЕИ	12247   34
			384

Наименование показателя	Пояснение	2021 год		2020 год	
Выручка	17	169,539,494	148,779,076		
Себестоимость продаж	17	(119,209,286)	(100,173,848)		
<b>Валовая прибыль</b>		<b>50,330,208</b>	<b>48,605,228</b>		
Коммерческие расходы	18	(32,619,477)	(26,971,520)		
Управленческие расходы	18	(4,314,316)	(4,111,074)		
<b>Прибыль от продаж</b>		<b>13,396,415</b>	<b>17,522,634</b>		
Проценты к получению		152,925	142,621		
Проценты к уплате	14	(1,830,061)	(1,953,259)		
Прочие доходы	19	2,185,532	541,744		
Прочие расходы	20	(5,012,041)	(6,437,131)		
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>8,892,770</b>	<b>9,816,609</b>		
Налог на прибыль	6	(1,405,282)	(1,893,267)		
в т. ч.					
текущий налог на прибыль		(2,393,077)	(1,935,156)		
отложенный налог на прибыль	6	987,795	41,889		
Прочее		(5,838)	317,869		
<b>Чистая прибыль</b>		<b>7,481,650</b>	<b>8,241,211</b>		
Справочно					
Совокупный финансовый результат периода		7,481,650	8,241,211		
Базовая прибыль на акцию	24	0.0101	0.0112		

Генеральный директор

  
 М. С. Давыдова  
 29 марта 2022 года

Рисунок Б.1 - Отчёт о финансовых результатах ПАО «Детский Мир» за 2021

Г.

## Приложение В

### Отчёт о финансовых результатах ПАО «Детский Мир» за 2020 г.

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2020 год

Организация	ПАО «Детский мир»	Форма по ОКУД	К О Д Ы
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год) по ОКПО	0710002 31.12.2020
Вид экономической деятельности	Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах	ИНН	47568073 7729355029
Организационно-правовая форма/форма собственности	Публичное Акционерное Общество/частная собственность	по ОКВЭД 2	47.78.9
Единица измерения	тыс. руб.	по ОКФС/ по ОКФС	1.22.47/34
		по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Пояснение	2020 год	2019 год
Выручка	16	148,779,076	133,911,453
Себестоимость продаж	16	(100,173,848)	(90,055,370)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>48,605,228</b>	<b>43,856,083</b>
Коммерческие расходы	17	(26,971,520)	(25,236,954)
Управленческие расходы	17	(4,111,074)	(4,398,880)
<b>Прибыль от продаж</b>		<b>17,522,634</b>	<b>14,220,249</b>
Доходы от участия в других организациях		-	4,800
Проценты к получению		142,621	82,569
Проценты к уплате	13	(1,953,259)	(2,116,819)
Прочие доходы	18	541,744	872,930
Прочие расходы	19	(6,437,131)	(3,446,355)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>9,816,609</b>	<b>9,617,374</b>
Налог на прибыль		(1,893,267)	(1,917,043)
в т. ч. текущий налог на прибыль	5	(1,935,156)	(1,964,629)
отложенный налог на прибыль	5	41,889	47,586
Прочее	5	317,869	88,932
<b>Чистая прибыль</b>		<b>8,241,211</b>	<b>7,789,263</b>
<b>Справочно</b>			
Совокупный финансовый результат периода		8,241,211	7,789,263
Базовая прибыль на акцию	23	0.0112	0.0105

Генеральный директор

  
 М. С. Давыдова  
 26 марта 2021 года  


Рисунок В.1 - Отчёт о финансовых результатах ПАО «Детский Мир» за 2020 г.