

УДК 339.3:658.5

## ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

**Д.И. Баженов, И.А. Манакова, Е.Н. Савчик**

Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, e-mail: denisshalay30@gmail.com, manakova\_ira@mail.ru, savchik\_elena@mail.ru

**Аннотация.** В статье обоснована актуальность оценки качества услуг розничной торговли с учетом высокой конкуренции и роста требований потребителей к качеству клиентского сервиса. Разработан и апробирован чек-лист оценки качества предоставляемых услуг торговой организации на четырех ее филиалах по методу «Mystery Shopper», который включает восемь групп критериев по ключевым точкам взаимодействия с потребителем. С целью анализа выявленных несоответствий в работе филиалов были применены элементарные методы управления качеством (контрольный листок, диаграмма разброса, диаграмма Парето), а также определены причины их возникновения и предложены корректирующие действия, направленные на их устранение и повышение качества обслуживания покупателей. Предложенные меры способствуют формированию устойчивой системы управления качеством, обеспечивающей эффективное функционирование торговой организации.

**Ключевые слова:** розничная торговля, оценка качества услуг, метод «Mystery Shopper», чек-лист, контрольный листок, диаграмма разброса, диаграмма Парето.

## ASSESSMENT OF RETAIL SERVICES QUALITY

**D.I. Bazhenov, I.A. Manakova, E.N. Savchik**

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, e-mail: denisshalay30@gmail.com, manakova\_ira@mail.ru, savchik\_elena@mail.ru

**Abstract.** The article substantiates the relevance of assessing the quality of retail services, taking into account the high level of competition and the growing demands of consumers regarding the quality of customer service. A checklist for assessing the quality of services provided by a retail organization was developed and tested at four of its branches using the "Mystery Shopper" method; it includes eight groups of criteria based on key points of interaction with the consumer. To analyze the identified discrepancies in the work of the branches, basic quality management methods were applied (a checklist, a scatter diagram, a Pareto diagram), and the causes of these discrepancies were identified; corrective actions were proposed to eliminate them and improve the quality of customer service. The proposed measures contribute to the development of a stable quality management system that ensures the effective operation of the trading organization.

**Keywords:** retail trade, service quality assessment, "Mystery Shopper" method, checklist, control sheet, scatter diagram, Pareto diagram.

Дата поступления статьи в редакцию: 26.07.2026

Дата принятия статьи в печать: 21.09.2026

**Введение**

Торговые сети России, как один из ключевых секторов потребительского рынка, находятся в состоянии интенсивных изменений, которые обусловлены высоким уровнем конкуренции, сменой потребительского поведения и внутренней потребностью бизнеса в новых точках роста и операционной эффективности. При этом, ценовое лидерство перестало быть единственным инструментом конкурентной борьбы. В настоящее время, на первый план выходят потребительский опыт, основанный на уровне качества клиентского сервиса (включая качество предоставляемой продукции) и безупречность операционной деятельности. Внедрение системного подхода к контролю и оценке этих параметров становится не просто инструментом маркетинга, а стратегической необходимостью для обеспечения устойчивого развития и сохранения рыночных позиций.

В связи с этим, актуальность настоящего исследования определена необходимостью проведения оценки качества услуг розничной торговли, по результатам которой должны разрабатываться стратегические мероприятия, направленные на повышение удовлетворенности потребителей. Особую важность решение этих задач представляет для тех организаций, которые реализуют

однотипную продукцию, так как в таких условиях решающим фактором конкуренции становится именно качество предоставляемых услуг.

### Цель исследования

Целью исследования является разработка рекомендаций для оценки качества услуг розничной торговли, включающих применение метода «Mystery Shopper» и элементарных методов управления качеством, а также направленных на улучшение операционной деятельности торговой организации.

### Материал и методы исследования

В основу исследования положена методика измерения качества услуг - «Mystery Shopper» («Таинственный (тайный, скрытый) покупатель») [1], элементарные методы управления качеством — контрольный листок, диаграмма разброса, диаграмма Парето [2]. Материалом для апробации разработанных рекомендаций (чек-листа) послужили сведения, собранные в процессе посещения магазинов розничной торговли.

### Результаты исследования

В последние десятилетие в России наблюдается острая конкуренция в сфере услуг розничной торговли, которая связана с существенным увеличением таких организаций. Статистические данные демонстрируют устойчивый рост: так в 2024 г. можно видеть, что прирост общего оборота розничной торговли составил около 16 % относительно предыдущего года, а если рассматривать относительно 2000 г., то более чем в 23 раза [3].

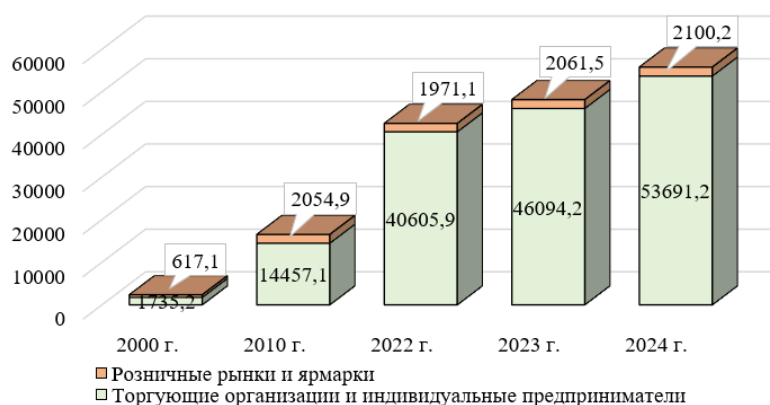


Рис. 1. Оборот розничной торговли по формам торговли, млрд. руб.

Одними из основных причин роста организаций розничной торговли являются: структурные изменения форматов торговли (например, развитие дискаунтеров); экономические факторы (например, импортозамещение и рост доходов населения, стимулирующий потребительский спрос); цифровизация (например, развитие онлайн-торговли) и другие факторы, включая Стратегию развития торговли Российской Федерации до 2025 г. [4]. Таким образом, рост организаций розничной торговли, являющийся результатом влияния различных факторов, приводит к высокой концентрации рынка и, как следствие, напряженной конкурентной борьбе.

С целью объективной оценки качества обслуживания и операционной деятельности торговых розничных сетей нами был выбран метод «Mystery Shopper» («Таинственный (тайный, скрытый) покупатель»), который позволяет определить реальное положение дел в торговой точке, исключая субъективное восприятие сотрудников или руководства [1]. В рамках исследования разработан детализированный чек-лист, включающий 43 критерия оценки, сгруппированных в 8 функциональных зонах (разделах): внешний вид магазина снаружи, входная зона, внешний вид торгового зала, кассовая зона, выкладка товара и ценники, персонал, зоны охлажденной (замороженной) продукции, фрукты и овощи. Каждый критерий оценивается по шкале от 0 до 3 баллов в зависимости от степени соответствия установленным критериям и качественным оценкам (да/нет), которым в последствие присваивались баллы от 0 или 1 (в зависимости от критерия). Разработанный чек-лист (табл. 1) охватывает полный клиентский путь — от первого впечатления при подходе к магазину до завершения покупки на кассе.

Таблица 1

## Чек-лист оценки качества услуг

| Критерий оценки                                             |                                            | Балл /<br>Оценка |     | Комментарий                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ВНЕШНИЙ ВИД МАГАЗИНА СНАРУЖИ<br>(максимальный балл - 11) |                                            |                  |     |                                                                                                        |
| 1                                                           | Чистота территории                         | 1-3              |     | Балл 1-3, где: 1 - очень грязная территория,<br>2 - некоторое количество мусора, 3 - чистая территория |
| 2                                                           | Наличие парковки                           | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 3                                                           | Есть пандус<br>для маломобильных граждан   | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 4                                                           | Состояние вывески                          | 1-3              |     | Балл 1-3, где: 1 - разбитая вывеска, 2 - грязная вывеска,<br>3 - чистая и работающая вывеска           |
| 5                                                           | Состояние крыльца                          | 1-3              |     | Балл 1-3, где: 1 - грязное и со сколотой плиткой,<br>2 - грязное, 3 - целое и чистое                   |
| 2. ВХОДНАЯ ЗОНА МАГАЗИНА<br>(максимальный балл - 8)         |                                            |                  |     |                                                                                                        |
| 6                                                           | Чистота пола                               | 1-3              |     | Балл 1-3, где: 1 - грязный,<br>2 - некоторое количество грязи на полу, 3 - чистый                      |
| 7                                                           | Освещение                                  | 1-3              |     | Балл 1-3, где: 1 - отсутствие, 2 - сумерки, 3 - нормальное                                             |
| 8                                                           | Есть ли камеры<br>хранения личных вещей    | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 9                                                           | Наличие коврика                            | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 3. ВНЕШНИЙ ВИД ТОРГОВОГО ЗАЛА<br>(максимальный балл - 11)   |                                            |                  |     |                                                                                                        |
| 10                                                          | Освещение торгового зала                   | 1-3              |     | Балл 1-3, где: 1 - отсутствие, 2 - сумерки, 3 - нормальное                                             |
| 11                                                          | Чистота пола                               | 1-3              |     | Балл 1-3, где: 1 - грязный пол, 2 - некоторое количество грязи на полу,<br>3 - чистый пол              |
| 12                                                          | Чистота стеллажей,<br>корзин и телег       | 1-3              |     | Балл 1-3, где: 1 - очень грязно, 2 - грязно, 3 - чисто                                                 |
| 13                                                          | Температурный режим                        | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет (не соответствует), 1 – да (соответствует)                                |
| 14                                                          | Наличие посторонних запахов                | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 4. КАССОВАЯ ЗОНА<br>(максимальный балл - 10)                |                                            |                  |     |                                                                                                        |
| 15                                                          | Наличие касс самообслуживания              | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 16                                                          | Скорость обслуживания<br>(время в очереди) | 1-3              |     | Балл 1-3; где 1 - 6-8 минут, 2 - 3-6 минут, 3 - 0-3 минут                                              |
| 17                                                          | Благодарность за покупку                   | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 18                                                          | Работоспособность<br>платежных терминалов  | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 19                                                          | Возможность оплаты QR кодом                | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 20                                                          | Состояние<br>и чистота кассовой ленты      | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| 21                                                          | Наличие охраны/<br>Службы контроля         | Да               | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                   |
| продолжение табл 1                                          |                                            |                  |     |                                                                                                        |

| окончание табл. 1                                                       |                                                       |               |     |                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Критерий оценки                                                         |                                                       | Балл / Оценка |     | Комментарий                                                                                                            |
| 22                                                                      | Соответствие цены на ценнике фактической цене         | Да            | Нет | Балл от 0 до 1 (в выборке из 10 товаров), где: 0 – нет, 1 - да                                                         |
| 5. ВЫКЛАДКА ТОВАРА И ЦЕННИКИ<br>(максимальный балл - 11)                |                                                       |               |     |                                                                                                                        |
| 23                                                                      | Все товары имеют ценники                              | 1-3           |     | Балл 1-3, где: 1 - ценников нет на многих товарах, 2 - редкие несоответствия, 3 - нет несоответствий                   |
| 24                                                                      | Расположение ценников соответствует товару            | 1-3           |     | Балл 1-3, где: 1 - частые несоответствия, 2 - редкие несоответствия, 3 - нет несоответствий                            |
| 25                                                                      | Заполненность полок                                   | 1-3           |     | Балл 1-3, где: 1 - пустые полки, 2 - полупустые полки, 3- заполненные полки                                            |
| 26                                                                      | Наличие просроченного товара                          | Да            | Нет | Балл от 0 до 1 (в выборке из 5 шт. по каждому из товаров), где 0 – нет, 1 - да                                         |
| 27                                                                      | Соблюдено ли товарное соседство                       | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 6. ПЕРСОНАЛ<br>(максимальный балл - 6)                                  |                                                       |               |     |                                                                                                                        |
| 28                                                                      | Одежда чистая                                         | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 29                                                                      | Вежливость общения                                    | 1-3           |     | Балл 1-3, где: 1 - грубое общение, 2 - небрежное общение, 3 - вежливое общение                                         |
| 30                                                                      | Улыбается ли при обслуживании                         | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 31                                                                      | Наличие бейджа                                        | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 7. ЗОНЫ ОХЛАЖДЕННОЙ (ЗАМОРОЖЕННОЙ) ПРОДУКЦИИ<br>(максимальный балл - 4) |                                                       |               |     |                                                                                                                        |
| 32                                                                      | Витрины чистые, без подтеков и льда                   | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 33                                                                      | Товар выложен аккуратно                               | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 34                                                                      | Соблюдено ли товарное соседство                       | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 35                                                                      | Наличие пустых полок (отделов)                        | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 8. ФРУКТЫ И ОВОЩИ<br>(максимальный балл - 16)                           |                                                       |               |     |                                                                                                                        |
| 36                                                                      | Свежесть и внешний вид продукции                      | 1-3           |     | Балл 1-3, где: 1 - много несвежей продукции, 2 - попадаетесь несвежая продукция, 3 - продукция свежая                  |
| 37                                                                      | Отсутствие испорченного товара в продаже              | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да (наличие на полках плодов с очевидной порчей (мягкие, потекшие, с плесенью).      |
| 38                                                                      | Состояние зелени и салатов (не увядшие)               | 1-3           |     | Балл 1-3, где: 1 - увядшая зелень, 2 - несвежая зелень, 3 - свежая зелень                                              |
| 39                                                                      | Аккуратность и эстетичность выкладки                  | 1-3           |     | Балл 1-3, где: 1 - разбросанные по витрине продукты, 2 - небрежно сложенные продукты, 3 - аккуратно сложенные продукты |
| 40                                                                      | Соблюдение товарного соседства                        | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да (например, картофель не рядом с яблоками, сильно пахнущие товары отдельно)        |
| 41                                                                      | Чистота в зоне и вокруг витрин                        | 1-3           |     | Балл 1-3, где: 1 - очень грязно, 2 - грязно, 3 - чисто                                                                 |
| 42                                                                      | Наличие и использование одноразовых перчаток, пакетов | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |
| 43                                                                      | Наличие насекомых                                     | Да            | Нет | Балл от 0 до 1, где: 0 – нет, 1 - да                                                                                   |

Разработанный чек-лист позволит провести комплексную оценку деятельности организации розничной торговли по ключевым точкам взаимодействия с потребителем. Структурирование критериев по функциональным зонам дает возможность не только выявить общий уровень качества обслуживания, но и локализовать проблемные участки — будь то недостаточная чистота, нарушения в выкладке товара, низкая скорость обслуживания на кассе или несоответствие стандартам поведения персонала. Использование единой шкалы оценок обеспечивает сопоставимость результатов между различными торговыми точками и формирует базу для последующего сравнительного анализа.

Далее, с целью апробации разработанного чек-листа, нами были посещены четыре филиала организации розничной торговли по типу супермаркета в г. Красноярске. С целью обеспечения объективности оценки официальные наименования объектов исследования в настоящей статье обезличены и обозначены как объект № 1, № 2, № 3, № 4.

На основе данных, полученных в ходе посещения объектов исследования и оценок по чек-листу, была сформирована сводная таблица результатов, в которой для каждого из 8 разделов рассчитан суммарный балл. Данные результаты представлены на рис. 2 и позволяют наглядно увидеть различия в уровне качества обслуживания и операционной деятельности между исследуемыми объектами, а также выявить зоны, требующие первоочередного внимания.

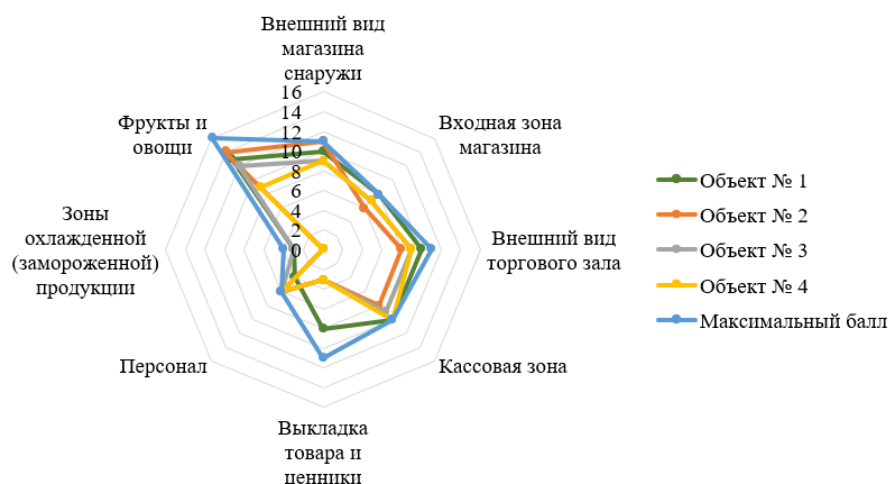


Рис. 2. Результаты оценки качества услуг

Анализ сводных данных показывает значительную дифференциацию результатов между исследуемыми организациями. Наибольший суммарный балл получил объект № 1, который демонстрирует стабильно высокие результаты по разделам, связанным с техническим состоянием торговой точки. Однако, низкая оценка по разделу «Персонал» (4 балла из 6 возможных) указывает на нарушения в качестве обслуживания, что может нивелировать преимущества, достигнутые по другим направлениям.

Объект № 2 показывает лучшие результаты по зонам «Внешний вид магазина снаружи» (11 баллов из 11), «Персонал» (6 баллов из 6), «Фрукты и Овощи» (14 баллов из 16), но получает минимальные баллы по «Выкладка товара и ценники» (3 балла из 11), а также нулевые показатели по «Зона охлажденной (замороженной) продукции», что свидетельствует о грубых нарушениях операционных стандартов.

Объект № 3 выделяется высоким результатом по разделу «Персонал» (6 баллов из 6), что указывает на высокий уровень качества обслуживания, но, при этом, демонстрирует низкие показатели по «Выкладка товара и ценники» (3 балла из 11), по остальным разделам можно наблюдать приемлемые результаты оценки.

Объект № 4 показывает сбалансированные, но средние результаты по большинству разделов, однако, так же, как и объект № 2, получает 0 баллов из 4 по «Зона охлажденной (замороженной) продукции», что является критическим несоответствием.

В связи с тем, что были обнаружены несоответствия в работе — это повлекло необходимость в более детальном их рассмотрении. Для этого было принято решение о сборе статистических данных и их обработке при помощи элементарных методов управления качеством: контрольного листка, диаграммы разброса и диаграммы Парето [5].

С целью анализа показателей качества работы сотрудников, нами был разработан чек-лист (табл. 2).

Таблица 2

Чек-лист оценки персонала

| № | Критерий                                             | Оценка | Комментарий (описание каждого балла)                                                                                                                                                                                                                              |
|---|------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Внешний вид сотрудника                               | 1-5    | 1 – одежда грязная, мятая, с пятнами;<br>2 – одежда слегка загрязнена или мятая;<br>3 – одежда чистая, но есть мелкие недочеты;<br>4 – одежда чистая, опрятная, выглаженная;<br>5 – идеально чисто, соответствует стандарту                                       |
| 2 | Наличие и состояние бейджа                           | 1-5    | 1 – бейдж отсутствует;<br>2 – бейдж есть, но текст нечитаемый;<br>3 – бейдж есть, но грязный или поврежденный;<br>4 – бейдж чистый, читаемый, но закреплен неправильно;<br>5 – бейдж чистый, читаемый, на видном месте                                            |
| 3 | Вежливость общения с покупателем                     | 1-5    | 1 – грубость, оскорбления, игнорирование;<br>2 – раздраженный тон, неохотные ответы;<br>3 – нейтральное, формальное общение;<br>4 – вежливо, корректно, с «волшебными словами»;<br>5 – максимально вежливо, доброжелательно, предупредительно                     |
| 4 | Приветствие и улыбка при обслуживании                | 1-5    | 1 – не здоровается, хмурится, нет зрительного контакта;<br>2 – здоровается без улыбки, нейтральное выражение;<br>3 – здоровается формально, улыбка редкая;<br>4 – здоровается почти всегда, улыбается;<br>5 – всегда приветствует и улыбается, позитивный настрой |
| 5 | Скорость обслуживания (время в очереди)              | 1-5    | 1 – более 8 минут;<br>2 – 6–8 минут;<br>3 – 4–6 минут;<br>4 – 2–4 минуты;<br>5 – 0–2 минуты                                                                                                                                                                       |
| 6 | Благодарность за покупку                             | 1-5    | 1 – никогда не благодарит;<br>2 – благодарит редко, не глядя;<br>3 – благодарит формально, без контакта глаз;<br>4 – благодарит каждого, но без энтузиазма;<br>5 – искренне благодарит, желает хорошего дня                                                       |
| 7 | Поддержание чистоты на рабочем месте в течение смены | 1-5    | 1 – постоянно грязно, не убирает;<br>2 – убирает только в конце смены;<br>3 – убирает эпизодически;<br>4 – поддерживает, но не всегда своевременно;<br>5 – постоянно поддерживает идеальную чистоту                                                               |

При помощи чек-листа была проведена оценка 20 сотрудников, в результате было установлено, что среднее значение варьируется в интервале 4-4,4 баллов, что является недостаточно высоким показателем, при этом все сотрудники проходят обучение. С целью поиска причин данной ситуации нами выбрана диаграмма разброса, которая позволила определить взаимосвязь между двумя факторами: количество часов обучения сотрудника и средний балл его оценки (рис. 3).

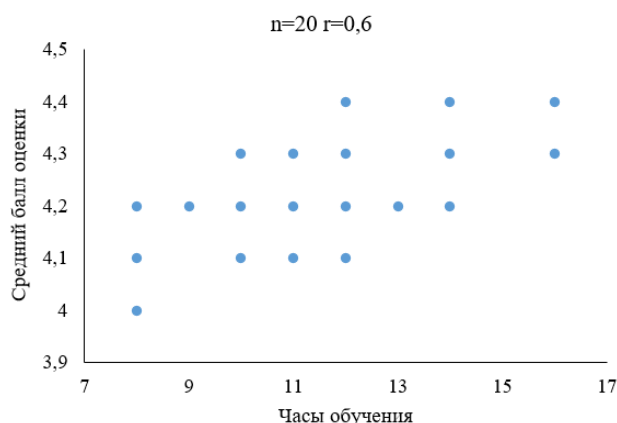


Рис. 2. Диаграмма разброса

Построив диаграмму разброса и рассчитав коэффициент корреляции ( $r=0,6$ ) установлено, что между анализируемыми факторами присутствует слабая корреляционная зависимость. Это говорит о том, что сотрудник, несмотря на прохождение более длительного обучения, не всегда имеет более высокий результат оценки. Причиной этого могут быть разные факторы, как личные качества сотрудника и его мотивация к изучению корпоративных требований, так и в самом процессе обучения, включая недостаточность в практических заданиях.

В связи с этим, были предложены следующие корректирующие действия:

- провести повторный инструктаж по показателям, набравшим наименьший балл;
- теоретические вопросы обучения сопровождать практическими примерами и для закрепления материала осуществлять отработку на реальных кейсах из магазина;
- разработать для сотрудников чек-лист самопроверки по пройденному материалу;
- осуществлять не только итоговый контроль знаний, но и промежуточный в ходе проведения обучения;
- премировать сотрудников, набравших высокий балл ( $\geq 4,9$ ) при их оценке.

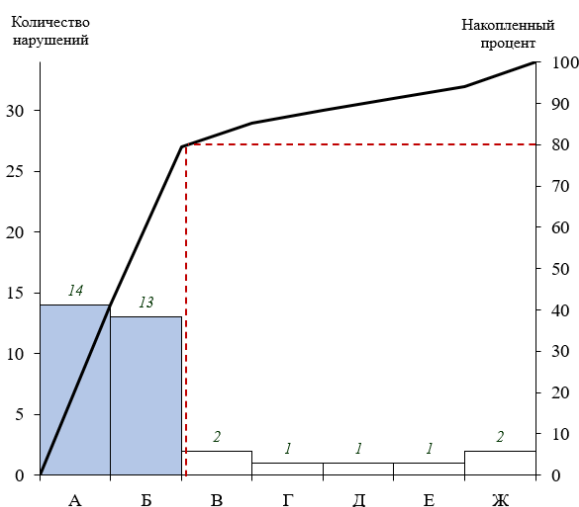
Также, по результатам оценки филиалов методом «Mystery Shopper» были выявлены нарушения в зонах выкладки и охлаждения товара. Для выявления основных нарушений в выкладке товара был проведён анализ данных контрольного листка по результатам проверок торгового зала (табл. 3).

Таблица 3

Контрольный листок нарушений

| Нарушения                                     | Группы данных | Частота |
|-----------------------------------------------|---------------|---------|
| Нарушение товарного соседства                 | /             | 1       |
| Не все товары имеют ценники                   | ######/###    | 14      |
| Расположение ценников не соответствует товару | ######/###    | 13      |
| Нарушение целостности ценников                | /             | 1       |
| Заполненность полок (пустые полки)            | //            | 2       |
| Наличие просроченного товара                  | /             | 1       |
| Прочие                                        | //            | 2       |
| Итого                                         |               | 34      |

На основании данных контрольного листка (табл. 3) построим диаграмму Парето, которая позволит определить наиболее существенные несоответствия (рис. 3).



*А - не все товары имеют ценники; Б - расположение ценников не соответствует товару;  
 В - заполненность полок (пустые полки); Г - наличие просроченного товара;  
 Д - нарушение товарного соседства; Е - нарушение целостности ценников; Ж - прочие*

Рис 3. Диаграмма Парето

Из диаграммы Парето видно, что основные проблемы выкладки связаны не с логистикой или ассортиментом, а с отсутствием ценников или неправильным их расположением. Это указывает на системные сбои в процессе смены цен, ротации товара или недостаточный контроль персонала. В качестве корректирующих действий рекомендуется внедрение цифровых электронных ценников, которые исключают ручную замену бумажных носителей, централизованно синхронизируются с системой учёта и позволяют полностью устранить несоответствия типа «ценник не соответствует товару» и «отсутствие ценника». До полной автоматизации следует ввести ежедневную обязательную сверку ценников по чек-листу перед открытием магазина, назначить ответственного за каждую зону печатных ценников и внедрить систему быстрых аудитов случайных позиций.

Для анализа зоны охлаждения товаров был разработан контрольный листок, отражающий четыре основных вида несоответствий: грязные витрины, неаккуратная выкладка товара, несоблюдение товарного соседства и наличие пустых полок. В течение недели проводился ежедневный мониторинг и фиксировались данные в контрольном листке (табл. 4).

Таблица 4

**Контрольный листок несоответствий**

| Дни недели                  | Несоответствия            |   |   |                                  | Итого |
|-----------------------------|---------------------------|---|---|----------------------------------|-------|
|                             | +                         | * | / | х                                |       |
| Понедельник                 | 4                         | 1 | 0 | 0                                | 5     |
| Вторник                     | 2                         | 0 | 1 | 0                                | 3     |
| Среда                       | 2                         | 2 | 0 | 1                                | 5     |
| Четверг                     | 1                         | 0 | 0 | 0                                | 1     |
| Пятница                     | 0                         | 0 | 1 | 0                                | 1     |
| Общее число несоответствий  | 9                         | 3 | 2 | 1                                | 15    |
| Обозначение несоответствий: |                           |   |   |                                  |       |
| +                           | Грязные витрины           |   | / | Несоблюдение товарного соседства |       |
| *                           | Товар выложен неаккуратно |   | х | Наличие пустых полок (отделов)   |       |

Из табл. 4 видно, что суммарно зафиксировано пятнадцать несоответствий. Наибольшую долю составляют грязные витрины — девять случаев, что соответствует 60 % от всех нарушений и напрямую влияет на восприятие свежести продукции покупателями, а также на безопасность и соблюдение стандартов магазина. В качестве корректирующих действий рекомендуется внедрить график уборки витрин с указанием точного времени, ответственного сотрудника и контрольной отметки, например, протирка стёкол и полок каждые два часа. Также, необходимо обеспечить персонал достаточным количеством моющих средств и ветошью непосредственно в зоне охлаждения, провести внеплановый инструктаж по санитарному содержанию оборудования и добавить пункт «чистота витрин» в чек-лист приёма смены. Остальные несоответствия носят эпизодический характер и не требуют первоочередных мер.

### Заключение

Таким образом, применение метода «Mystery Shopper» и элементарных методов управления качеством позволило не только зафиксировать уровень качества, но и выявить глубинные системные причины выявленных несоответствий, которые не всегда очевидны при простом наблюдении. В свою очередь, элементарные методы управления качеством доказали свою высокую эффективность для локализации истинных «узких мест» в операционной деятельности магазина. Они позволили отделить второстепенные отклонения от системных причин, что дало возможность предложить адресные корректирующие действия: изменение методики обучения с акцентом на практику и мотивацию, внедрение электронных ценников или ежедневных сверок, а также график уборки витрин с ответственностью и контролем. Без такого подхода ресурсы на исправление всех нарушений без учета приоритетности были бы неоправданно велики, а улучшения — краткосрочными.

### Литература

1. Как проводится исследование методом «тайный покупатель». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/3692-taynyu-pokupatel> (дата обращения: 14.07.2026).
2. Аронов И.З., Рыбакова А.М., Еремеева Н.В. Управление качеством в торговом деле: учебное пособие. М.: МГИМО, 2020. 275 с.
3. Российский статистический ежегодник. 2025: Стат.сб./Росстат. М., 2025. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik\\_2025.pdf](https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2025.pdf) (дата обращения: 14.07.2026).
4. Стратегии развития торговли в Российской Федерации до 2025 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/51181.html> (дата обращения: 14.07.2026).
5. Антипов Д.В., Васильева И.П., Родионова Е.В. Статистические методы управления качеством продукции: учебное пособие. Самара: Самарский университет, 2025. 108 с.