

УДК 338

И.Э. Золотухина, Е.Е. Китаева, Е.В. Замиралова

Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, г. Красноярск, email: zamiralova@mail.ru

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВОЙ ОТРАСЛИ

Ключевые слова: система менеджмента качества, торговая организация, ГОСТ Р ИСО 9001–2015, план качества, диаграмма Парето, самооценка, процессный подход, риск – ориентированный подход, анализ рынка и планирование продаж, закупка товара.

Актуальность применения системы менеджмента качества в организациях торговой отрасли обусловлена высокой конкуренцией на рынке и необходимостью постоянного улучшения качества оказания своих услуг. Цель работы – разработка практических рекомендаций для внедрения системы менеджмента качества торговой организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Сущность методологии исследования: проведение самооценки системы менеджмента; применение процессной модели; использование инструментов управления качеством; применение риск-ориентированного подхода. Представленные подходы могут быть использованы в малых организациях торговой отрасли. Полученные результаты: проанализирована система менеджмента качества торговой организации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, разработан план качества; разработана процессная модель для бизнес-процессов; применены инструменты качества для определения ключевых и критических бизнес-процессов; определены и оценены риски в бизнес-процессах «Анализ рынка и планирование продаж» и «Закупка товара»; предложены мероприятия по повышению качества бизнес процессов торговой организации.

I.E. Zolotukhina, E.E. Kitaeva, E.V. Zamiralova

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, email: zamiralova@mail.ru

APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR THE ORGANIZATION OF THE TRADE INDUSTRY

Keywords: quality management system, trade organization, GOST R ISO 9001–2015, quality plan, Pareto diagram, self-assessment, process approach, risk-based approach, market analysis and sales planning, product purchase.

The relevance of the application of a quality management system in organizations of the trading industry is due to high competition in the market and the need to constantly improve the quality of their services. The purpose of the work is to develop practical recommendations for the implementation of a quality management system for a trade organization in accordance with the requirements of GOST R ISO 9001-2015. The essence of the research methodology: conducting a self-assessment of the management system; application of the process model; use of quality management tools; application of a risk-based approach. The presented approaches can be used in small organizations in the trade industry. The results obtained: the quality management system of a trade organization was analyzed for compliance with the requirements of GOST R ISO 9001-2015, a quality plan was developed; a process model for business processes has been developed; applied quality tools to identify key and critical business processes; identified and assessed risks in the business processes “Market Analysis and Sales Planning” and “Product Purchase”; proposed measures to improve the quality of business processes of a trade organization.

Для малых организаций торговой отрасли характерна высокая чувствительность к внешней среде. В борьбе за выживание такие организации сталкиваются с влиянием законодательства, низкой квалификацией персонала, проблемами сбыта, условий сотрудничества с поставщиками, конкуренцией, кризисом, к тому же рыночной экономике свойственна постоянная изменчи-

вость. В действующем законодательстве Российской Федерации и Евразийского экономического союза не закреплено положение об обязательной оценке соответствия услуг торговли. Как отмечено в работе [1], обеспечение конкурентоспособности любой торговой организации возможно через повышение эффективности управления организацией, увеличение её прибыли за счет обеспе-

чения качества обслуживания и снижения издержек на оказание услуг. Одним из возможных инструментов для решения обозначенных задач является внедрение системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001.

Значимость внедрения стандартов ИСО серии 9000 подчеркивается в работе [2] – как основа для повышения качества услуг розничной торговли, включая качество реализуемого товара, сопутствующего сервиса и совокупности условий обеспечения функционирования торговой организации. В работе [3] обозначено, что применение СМК организациями отрасли торговли достаточно слабо отражено на рынке, отмечен пример внедрения стандарта ИСО 9001 с 2015 года в «Азбука Вкуса» – российской частной сети продовольственных супермаркетов в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге.

СМК призвана так организовывать деятельность торговой организации, чтобы гарантировано обеспечивать качество продукции или услуг организации и настраивать это качество на ожидания потребителей. При этом ее главная задача – не контролировать каждую единицу продукции, каждую операцию, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению несоответствий. Методологически, СМК – это система бизнес-процессов, построенных на основе процессной модели менеджмента и направленных на управление качеством продукта или услуги организации. То есть, любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс.

Самым главным преимуществом является то, что с помощью внедрения СМК торговая организация способна зарекомендовать себя на рынке, что, в свою очередь, будет говорить о ее стабильности, надежности и способности предоставлять качественные услуги. Применение СМК является стратегическим решением для организации, которое может помочь улучшить результаты ее деятельности и обеспечить прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие.

В качестве основы в работе использован ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [4], и отдельные его элементы – процессный и риск-ориентированный подходы. При этом были использованы существующие наработки по данным вопросам в отношении: процессного подхода – методология [5] и практические наработки [6]; риск-ориентированного подхода – нормативная документация [7], методологические подходы [5] и практическое применение [3, 8].

Методология исследования

Методологической основой исследования являются рекомендации отечественных авторов по разработке и внедрению СМК в различных организациях. В процессе сбора, обработки и анализа материала применялись следующие методы научного исследования: изучение и обобщение полученной информации; расчетный; графический. Сущность методологии исследования: проведение самооценки системы менеджмента; применение процессной модели; использование инструментов управления качеством; применение риск-ориентированного подхода.

Авторские концептуальные подходы к решению проблемы

Объект исследования – обособленное подразделение для ведения розничной торговли торговой сети (торговой организации). Для повышения уровня конкурентоспособности торговой организации было предложено внедрить некоторые элементы СМК, основанные на требованиях ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Известно, что система качества есть в любой организации, независимо от того, знакомо ли высшее руководство со стандартом ИСО серии 9000 или нет. В рассматриваемой торговой организации не внедрена СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Была проведена первоначальная самооценка СМК торговой организации, для проведения которой использовались критерии от 1 до 5, где: 1 – организация понимает, но не выполняет требования стандарта; 5 – требования стандарта выполняются полностью. В результа-

те проведенного анализа были получены оценки (рис. 1), которые не поднимаются выше 3, что свидетельствует о выявленных отклонениях от требований стандарта и некотором непонимании сущности СМК сотрудниками торговой организации.

На основании проведенной самооценки предложена некоторая последовательность разработки СМК в торговой организации – план качества (табл. 1) на основе имеющихся подходов [5]. План качества – мероприятия по разработке и внедрению СМК рассчитан на период до одного года, так как организация небольшая, но может быть уменьшен или увеличен по мере его реализации. Всего отражено четыре этапа (см. табл. 1), при этом не сделан акцент на сертификацию СМК торговой организации, что не является обязательным требованием с точки зрения законодательства РФ и стандарта ИСО 9001. Этапы и мероприятия могут быть реализованы как параллельно, так и последовательно.

Из плана мероприятий см. табл. 1 в настоящей работе мы остановимся на основных мероприятиях (пп. 2.1, 2.5), выявим тенденции и особенности создания СМК в торговой организации.

Разработанная сеть бизнес-процессов торговой организации (рис. 2) позволила последовательно рассмотреть все процессы, относящиеся к реализации товара и от результатов выполнения которых организация получает соответствующую прибыль. Из см. рис. 2 видно, что процессы разделены на: видимые процессы (выделено цветом), поскольку имеют непосредственное взаимодействие с покупателями, а также покупатель может увидеть процесс; невидимые процессы (верхняя часть рисунка) – все остальные процессы, так как они проходят за рамками участия покупателей, и покупатель не может никак объективно оценить степень реализации всех операций в рамках процессов; процессы, которые присуще только покупателям и торговая организация может лишь принять участие в процессе, но не являться в рамках этого процесса главной (выделено курсивом).

Обозначенные бизнес-процессы см. рис. 2 должны быть проанализированы на наличие актуальной документированной информации (п.3.1 см. табл. 1), а затем разработаны новые документы по процессам (п.3.4 см. табл. 1) или доработаны уже существующие (п.3.5 см. табл. 1).

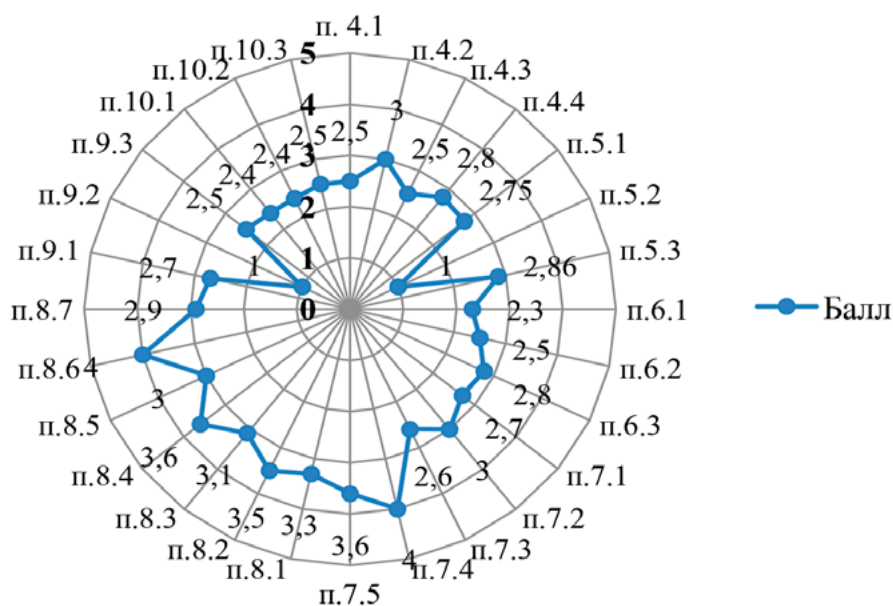


Рис. 1. Результаты самооценки существующей системы менеджмента качества торговой организации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 (по пунктам стандарта)

Таблица 1

План качества – мероприятия по разработке и внедрению СМК в торговой организации

№ п/п	Этапы и мероприятия	Получаемые результаты / подтверждающие свидетельства
Этап I – Подготовительный		
1.1	Принятие решения высшим руководством о разработке и внедрении СМК	Решение организации (приказ)
1.2	Назначение ответственного за СМК	Приказ руководителя
1.3	Базовое обучение директора и сотрудников организации	Список обученных сотрудников, документы о повышении квалификации
1.4	Анализ требований, предъявляемых к СМК и определение организационно-методических подходов к ее формированию	Отчет об анализе требований к СМК, пояснительная записка
1.5	Проведение первичной самооценки организации	Отчет по результатам самооценки
Этап II – Проектирование		
2.1	Разработка сети процессов СМК	Разработанная сеть процессов СМК
2.2	Разработка организационной структуры управления и определение ответственности	Организационная структура, матрица ответственности
2.3	Разработка политики и целей в области качества	Политика и цели в области качества
2.4	Развертывание целей	Цели процессов и структурных подразделений
2.5	Определение рисков, которые могут возникнуть в процессах, выявление наиболее критических рисков, разработка плана по предотвращению возникновения рисков	Реестр рисков, планы мероприятий по предотвращению рисков
2.6	Разработка системы показателей для измерений и мониторинга	Разработка система показателей
Этап III – Документирование		
3.1	Анализ существующей документации	Отчет об анализе существующей документации
3.2	Разработка иерархии документации	Номенклатура дел
3.3	Разработка требований к оформлению и содержанию документации	Требования к оформлению и содержанию документации
3.4	Документирование процессов СМК	Регламенты процессов
3.5	Актуализация нормативной документации организации	Нормативная документация
Этап IV – Внедрение		
4.1	Составление программы и планов для проведения внутреннего аудита	Программа, планы по внутреннему аудиту
4.2	Проведение внутреннего аудита	Чек-листы по процессам
4.4	Составление отчетов и итоговой аналитической записки по внутреннему аудиту	Отчеты по внутреннему аудиту, аналитическая записка
4.5	Составление и выполнение планов корректировок и корректирующих мероприятий	Планы корректировок и корректирующих мероприятий с отметками о выполнении

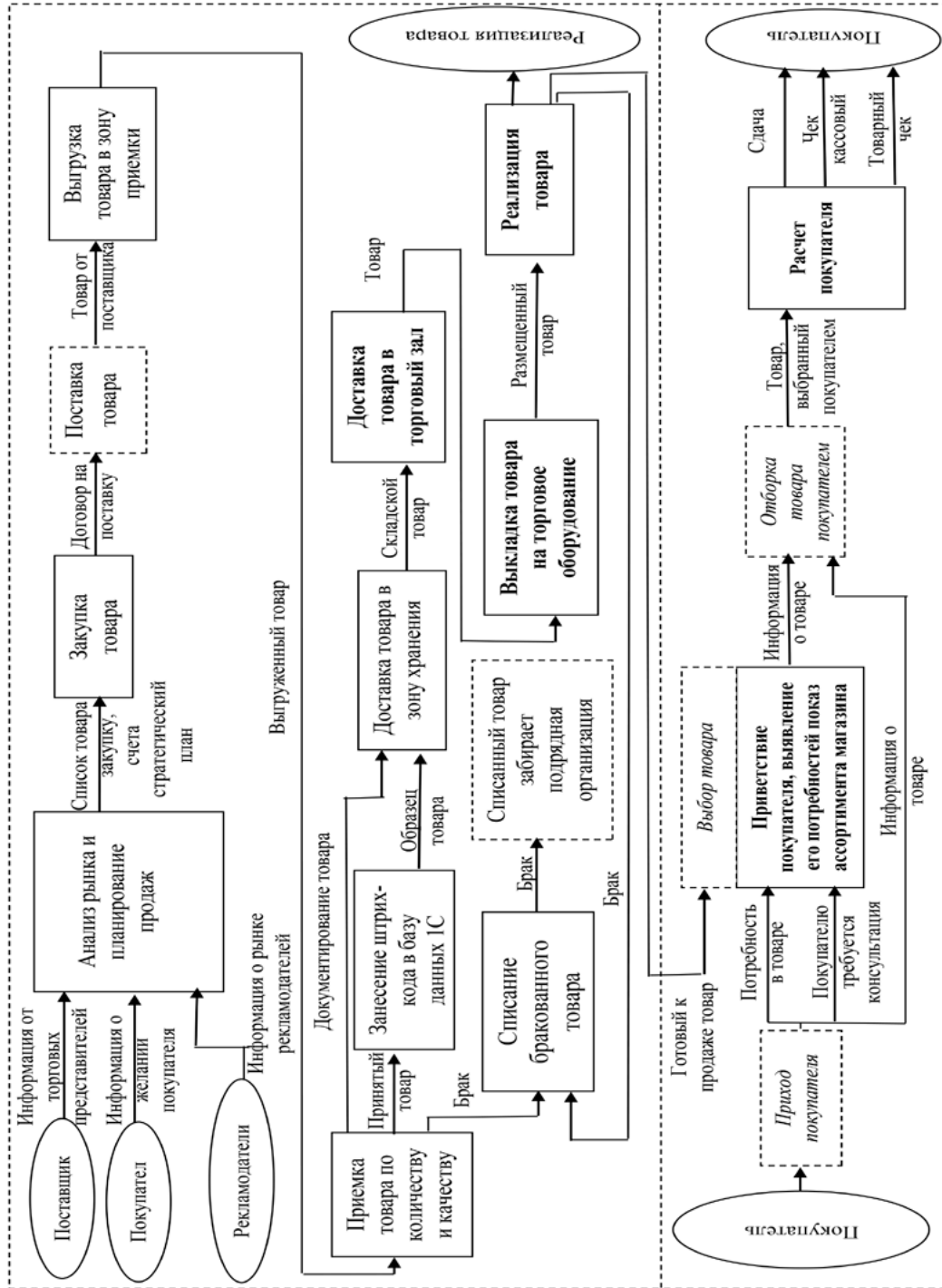


Рис. 2. Сеть бизнес-процессов СМК торговой организации

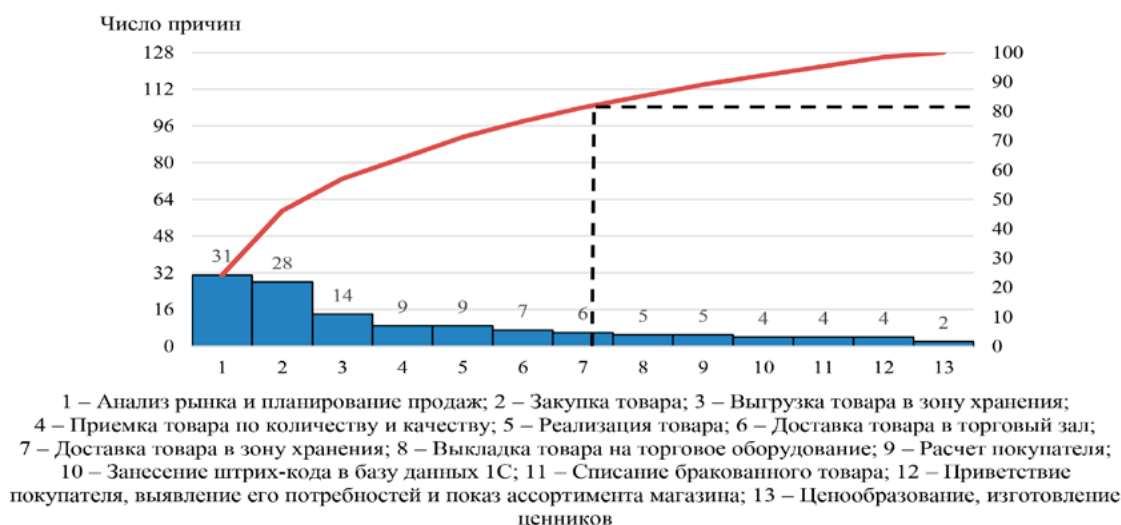


Рис. 3. Диаграмма Парето по возникающим отклонениям в бизнес-процессах торговой организации

Однако недостаточно просто разработать и зафиксировать сеть бизнес-процессов на этапе проектирования СМК, важно понимать какие процессы являются ключевыми и приносят торговой организации наибольший эффект и на какие процессы следует обратить перво-степенное внимание – то есть выявить критические процессы. Для этой цели мы использовали некоторые инструменты управления качеством – контрольный листок и диаграмму Парето.

Были проанализированы все бизнес-процессы торговой организации с точки зрения некорректной их реализации, по которым наблюдались зафиксированные проблемы, возникающие в результате отклонений в работах за один квартал. Лидирующее место занял бизнес-процесс «Анализ рынка и планирование продаж» – 31 отклонение, а бизнес-процесс с минимальными отклонениями – «Ценообразование, изготовление ценников» показал всего два отклонения. Построенная Диаграмма Парето (рис. 3) показала, что необходимо обратить особое внимание на такие процессы как: закупка товара; анализ рынка и планирования продаж; выгрузка товара в зону хранения; приемка товара по количеству и качеству; реализация товара; доставка товара в торговый зал. При этом перво-степенное внимание рекомендуется уделить критическим на момент проведения

анализа бизнес-процессам «Анализ рынка и планирование продаж» и «Закупка товара», так как именно с них начинается реализация бизнес-процессов торговой отрасли и при их неграмотной организации возможны огромные убытки и снижение дохода торговой организации.

Дальнейшая работа по бизнес-процессам «Анализ рынка и планирование продаж» и «Закупка товара» была направлена на применение риск-ориентированного подхода (табл. 2), а именно:

- выделены основные этапы процессов и их результаты;
- определены нежелательные события (риски) и их результаты, оценены предварительные финансовые потери;
- намечены действия, направленные на предупреждение возникновения рисков и оценены их потенциальные финансовые потери.

В результате см. табл. 2 можно сделать вывод, что торговой организации выгоднее проработать каждый процесс и операцию в процессе для того, чтобы возможные риски не наступили, так как последствия от этих рисков выходят дороже, чем наступление самого риска. Отметим, что затраты при наступлении риска в бизнес-процессе «Анализ рынка и планирование продаж» составили более 92 тыс. руб., а в бизнес-процессе «Закупка товара» – более 93 тыс. руб.

Таблица 2

Применение риск-ориентированного подхода на бизнес-процессах «Анализ рынка и планирование продаж» и «Закупка товара» торговой организации

Процесс	Результат процесса	Нежелательное событие (риски)	Результат риска	Стоимость риска, руб.	Действие, направленное на предупреждение возникновения риска	Стоимость риска, руб.
Определение цели анализа рынка	Цель исследования	Неграмотное определение цели	Некорректно установленная цель	270	Ставить понятные и грамотные цели, и способы достижения этих целей	270
		Нечеткое установление цели				
Исследование товара	Реестр товаров	Дефицит времени	Продажа неактуальных товаров	640	Детальное и внимательное изучение товара с использованием только официальной информации от поставщиков и производителей. Четко выстроенный и прописанный план действий с указанием дат и ответственных. Мониторинг трендов	270
		Не актуальная информация предоставленная поставщиком/ производителем				
Определение емкости и проведение сегментации рынка	Номенклатура товаров	Ошибочный выбор целевого сегмента рынка	Неверно выявленный список товаров для закупки	20 000	Внимательное изучение информации	270
		Недостаточность информации				
Изучение и анализ потребителя	Потенциальный покупатель	Риск неверного выбора потенциального покупателя	Товар, который не будет иметь своего покупателя	780	На начальной стадии обращать внимание на статистические данные, отчеты прошлых исследований и использование информации только из официальных источников	780
Исследование методов сбыта	Методы сбыта	Ошибочное определение бюджета для маркетинга	Использование неэффективных методов сбыта	22 000	Изучение актуальной литературы по методам сбыта. Детальное исследование используемой информации	2 590
Анализ эффективности рекламы и способов продажи товара	План/стратегия продвижения товара к покупателям	Выбор неэффективной рекламы	Использование неэффективных способов продвижения товара	22 000	На начальном этапе ознакомиться с отчетами (ранее использованных способов). Детальное изучение информации. Использование актуальных способов продвижения товара	3 012
		Ошибочный выбор стратегии продвижения товара				
Разработка стратегии ценообразования	Стратегия ценообразования (годовая, квартальная, месячная)	Выбор неверной стратегии ценообразования	Использование цен, которые не соответствуют ожиданиям покупателей	20 000	В первую очередь учитывать: ценообразование конкурентов; месторасположение магазина; ежемесячную выручку; средний чек; конверсию	3 012

окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Исследование уровня конкуренции	Список конкурентов, сильные/слабые стороны конкурентов	Недостаток информации о конкурентах Появление новых конкурентов, информации о которых очень мало	Снижение выручки	1 065	Использовать разнообразные методы исследования (например: личное посещение конкурентов и т.д.). Постоянный мониторинг конкурентной среды	1 065
Прогнозиро-вание сбыта	План и стратегия продаж (годовая, квартальная, месячная)	Ошибки при оценке сбыта (использование некорректной, неточной исходной информации)	Наличие плана с неактуальной для выполнения работ информацией	5 470	Внимательное и детальное изучение информации	640
Бизнес-процесс «Закупка товара»						
Установление потребности в закупках и их обоснование	Цель закупки	Неточное и непонятное определение цели	Непонимание цели закупки	265	Грамотное установление цели с указанием способов достижения	265
Составление плана закупок на определенный период	План	Определение неверных временных рамок закупаемого товара	Неравномерная поставка товара	20 263	Изучение отчетной документации. Изучение дополнительной информации с официальных источников о движении товара и их покупательских способностях	265
Определение параметров конкретной закупки	Отчет, номенклатура	Некорректное определение закупаемого товара по количеству	Дефицит/профицит товаров в результате закупки	20 000	Детальное исследование всех отчетов по процессу «Анализ рынка и планирование продаж». Изучение статистических отчетов	585
Сбор предложений от потенциальных поставщиков	Выбор поставщика с наиболее подходящими параметрами	Недостаток информации о поставщике	Выбор нелегального поставщика	30 000	Детальное изучение юридической документации и требование всех необходимых документов (сертификаты, лицензия и т.д.)	3 015
Заключение договора	Договор поставки	Неграмотное составление договора	Повторное заключение договора	3 145	Детальное изучение условий договора. Внимательное составление договора	3 145
Исполнение договора	Поставка товара	Нарушение условий договора	Рост себестоимости	20 000	Заключение договора только с проверенными поставщиками. Иметь на случай нарушения условий поставки заменяющих поставщиков для оперативного реагирования	3 015

Затраты, связанные с потенциальными действиями, направленными на предупреждение возникновения рисков составили: для бизнес-процесса «Анализ рынка и планирование продаж» – около 12 тыс. руб., для бизнес-процесса «Закупка товара» – более 10 тыс. руб. В обоих случаях разница между затратами при наступлении риска и в целях его предупреждения ощутимая, что говорит о том, что риски нужно учитывать и прорабатывать заранее, чтобы в будущем не нести значительные убытки.

Если рассматривать данную ситуацию с финансовой точки зрения, то неумение организацией управлять рисками и непонимание последствий от этих рисков представляет собой реальную проблему для организации. Одним из сложных и затратных последствий риска в рассмотренных бизнес-процессах, а в частности бизнес-процесса «Закупка товара», является юридическое вмешательство, которое может отразиться на потере времени и финансовых затратах, а также репутации торговой организации.

В качестве предложенных мероприятий на предупреждение возникновения рисков в бизнес-процессах «Анализ рынка и планирование продаж» и «Закупка товара» можно отметить: внимательное изучение информации, так как любая операция процесса требует четкого понимания дальнейших действий; именно от качества проработанной и переработанной в процессе полученной информации, например, при исследовании методов сбыта, зависит адекватность полученных результатов, которые впоследствии перейдут к практическому применению данного процесса, и возможным потерям, если недобросовестно проделана работа. Повышение мотивации среди сотрудников организации важно для снижения недобросовестного отношения к работе и сокращения финансовых убытков.

Из проведенного анализа можно выделить, что важным является обучение своих сотрудников.

Если не актуализировать знания, в особенности высшего руководства по теме анализа рынка и закупки товара, торговая организация не будет прогрессивной, мобильной и не сможет подстраиваться под мировые тренды. В процессе проведения анализа рынка и планирования продаж важно постоянно создавать и разрабатывать новые способы продвижения товара к потребителю, так как старые способы становятся уже неликвидными, скучными, предсказуемыми и очевидными. Торговая организация также несет потери от нереализованного товара, причина которых – неэффективная рекламная компания. Именно поэтому, важно обучать своих сотрудников, постоянно отправлять их на курсы повышения квалификации, проводить анкетирование на степень соответствия их знаний, это, в свою очередь, будет одним из вариантов вовлеченности и значимости персонала в работе торговой организации.

Выводы

Торговые организации находясь в постоянных конкурентных отношениях, вынуждены искать новые инструменты управления и повышения качества предоставления услуг. Одним из способов повышения качества услуг является внедрение СМК на основе ГОСТ Р ИСО 9001-2015 или отдельных элементов менеджмента качества, таких как процессный и риск-ориентированный подходы. В работе показана сеть бизнес-процессов и возможные риски по бизнес-процессам, которые другие торговые организации могут применить в своей деятельности, чтобы в будущем оперативно реагировать на несоответствия и понимать, как действовать в случае возникновения наступившего риска.

В рамках проведенной работы предложены практические рекомендации по разработке и внедрению СМК торговой организации, результаты которых могут быть использованы в качестве примера для организации торговой отрасли.

Библиографический список

1. Задорожная А.С. Подходы к совершенствованию процесса приемки и хранения товара организации розничной торговли // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: материалы всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (Красноярск, 22–23 апреля 2021 года). СибГУ им. М.Ф. Решетнева. Красноярск, 2021. С. 944-946. URL: <https://youngscientist.sibsau.ru>. (дата обращения: 09.01.2023).
2. Оленникова О.В. Возможные пути повышения качества услуг розничной торговли на основе применения стандартов ИСО серии 9000 // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 12. – с. 1867-1878; DOI: 10.18334/гр.16.12.318.
3. Замиралова Е.В., Задорожная А.С. Подходы к повышению эффективности процесса приемки и хранения товара в организации по продаже техники // Управленческий учет. 2022. № 2-2. С. 247-254; URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/1677> (дата обращения: 09.01.2023)
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015. 32 с.
5. Система менеджмента качества организации: коллективная монография / под общ.ред. В.В. Левшиной. Новосибирск: Изд. АНС «СибАК», 2018. 208 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35607696> (дата обращения: 09.01.2023).
6. Барковская П.Е., Кошкарева Н.В., Замиралова Е.В. Применение процессного подхода в малой строительной организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 1-2. С. 19-27; URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=977> (дата обращения: 09.01.2023).
7. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. М.: Стандартинформ, 2020. 14 с.
8. Левшин Л. М. Применение риск-ориентированного подхода на промышленных предприятиях (часть 1) // Перспективы науки. 2015. № 3(66). С. 162-167; URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23590344> (дата обращения: 09.01.2023).