

УДК 338.32.053.4

DOI: 10.26140/anie-2020-0903-0051

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЛИ

© 2020

SPIN: 6215-250

AuthorID: 731025

Кудряшов Александр Анатольевич, кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Цифровая экономика»

Ильин Дмитрий Сергеевич, студент 4 курса кафедры
«Цифровая экономика»

*Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
(443010, Россия, Самара, улица Льва Толстого, 23, e-mail: volga.samara.ilyin@gmail.com)*

Аннотация. Статья посвящена исследованию основных этапов разработки внедрения системы менеджмента качества в торговой организации. Автор рассматривает различные способы и методы решения проблем, возникающих у торговых организаций при внедрении системы менеджмента качества, а также основные ошибки внедрения СМК и варианты их устранения. В статье анализируются варианты построения системы менеджмента качества в функциональном и структурном направлении, приводится поэтапно процесс разработки и внедрения СМК в торговой организации. Описываются важные показатели деятельности торговой организации в области качества, на основе которых возможно оценить результативность действующей СМК. Приводится используемая ведущими производителями методика решения возникающих в области качества проблем и подчеркивается важность разработки и внедрения системы корректирующих и предупреждающих мероприятий. В статье делается вывод о необходимости проведения предварительного анализа перед внедрением системы менеджмента качества и приводятся способы его осуществления силами сотрудников предприятия.

Ключевые слова: система менеджмента качества, бизнес-процессы, стандарты, ИСО 9000, ошибки внедрения.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT A TRADE ENTERPRISE

© 2020

Kudryashov Alexander Anatolyevich, candidate of economic Sciences,
associate Professor of "Digital Economy"

Ilyin Dmitry Sergeevich, 4rd year student, chair of "Digital Economy"

*Povolzhskiy state University of Telecommunications and Informatics
(443010, Russia, Samara, Lva Tolstogo St., 23, e-mail: volga.samara.ilyin@gmail.com)*

Abstract. The article is devoted to the study of the main stages of the development of the implementation of a quality management system in a trade organization. The author considers various ways and methods of solving the problems that arise in trade organizations during the implementation of a quality management system, as well as the main errors in the implementation of the QMS and options for their elimination. The article analyzes the options for building a quality management system in a functional and structural direction, provides a step-by-step process of developing and implementing a QMS in a trade organization. It describes important performance indicators of a trade organization in the field of quality, on the basis of which it is possible to evaluate the effectiveness of the current QMS. The methodology used by leading manufacturers for solving problems arising in the field of quality is presented and the importance of developing and implementing a system of corrective and preventive measures is emphasized. The article concludes that it is necessary to conduct a preliminary analysis before implementing the quality management system and provides methods for its implementation by the employees of the enterprise.

Keywords: quality management system, business processes, standards, ISO 9000, implementation errors.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях конкуренции торговых организаций всё сложнее добиваться лидерских позиций. Потребности покупателей неуклонно растут, в связи с чем предприятия торговли вынуждены оперативно на них реагировать для того, чтобы оставаться конкурентоспособными и прибыльными.

Одним из основных условий успешного функционирования торговых организаций в настоящее время является внедрение системы менеджмента качества.

Под системой менеджмента качества (СМК) понимают определённый набор правил, методик для комплексного управления качеством на предприятии. Её задача состоит в том, чтобы обеспечить повышение конкурентоспособности и качества товаров и услуг.

МЕТОДОЛОГИЯ

Для успешного введения системы менеджмента качества на торговом предприятии его руководству необходимо принятие важных решений в следующих направлениях: функциональное и структурное. На рисунках 1 и 2 отображены направления построения СМК и их составляющие.

Создание СМК необходимо рассматривать как целенаправленные действия для достижения поставленной цели.

Первым шагом при создании системы менеджмен-

та качества является принятие такого решения высшим руководством торговой организации, в результате чего должен быть назначен ответственный за разработку и внедрение СМК. Ответственный за СМК сотрудник должен создать команду из представителей различных подразделений, принимать решения о привлечении сторонних организаций, консультантов.

На многих торговых предприятиях при создании системы менеджмента качества необходимо провести предварительное обучение персонала. Повышение квалификации сотрудников целесообразно осуществлять без отрыва от производства. Обучение должны пройти все сотрудники предприятия по программам, в которых они заняты. В качестве преподавателей могут быть привлечены как сотрудники предприятия, так и специалисты различных учебных заведений, занимающиеся повышением квалификаций [1, с. 96].

Процесс разработки и внедрения СМК в торговой организации включает следующие основные этапы:

- 1) анализ бизнес-процессов;
- 2) разработка системы менеджмента качества и документированных процедур СМК;
- 3) внедрение системы менеджмента качества и инструментов менеджмента качества;
- 4) сертификации предприятия на соответствие СМК требованиям стандарта ИСО 9000.

Для действенного построения и внедрения СМК необходимо провести детализированный анализ проведенной в торговой организации работы в области управления качеством, провести анализ бизнес-процессов, определить стратегию компании в области качества. Разработка и внедрение СМК является комплексным проектом, затрагивающим все подразделения торговой организации, поэтому необходимо активное участие и сотрудничество руководителей и сотрудников.



Рисунок 1 - Функциональное направление построения СМК



Рисунок 2 - Структурное направление построения СМК

Наиболее важные показатели деятельности торговой организации в области качества представляют в динамике за несколько лет. По данным динамики показателей оценивают результативность действующей СМК [2, с. 72].

В рамках СМК торгового предприятия существует набор элементов и действий, которые имеют ключевое значение – решение проблем, которое обеспечивает удовлетворение требований потребителей в отношении того или иного продукта (услуги), что напрямую влияет на успешность конкурентной борьбы организации.

Решение проблем может осуществляться разными способами и методами: 8D, причинно-следственная диаграмма, 5xПочему, Кернер-Трегое (КТ) и другие.

Методика 8D является, с одной стороны, командным способом решения проблем, что повышает результативность работы, с другой – методом принятия решений, сбора и анализа информации, а также позволяет найти корневые причины отклонения и предупредить их повторное возникновение. Разработчиком метода, который сейчас используется практически повсеместно в таких крупных компаниях, как КАМАЗ, Bosch и другими, является компания «Ford Motor».

Решение проблемы в рамках 8D структурно подразделено на 8 этапов, каждый из которых должен быть проработан и выполнен. В противном случае, существует вероятность упущения важной для разрешения проблемы информации, неэффективность самого процесса и т. д. Особенностью метода 8D является решение проблем в команде, которая состоит из людей, способных с помощью своих знаний и компетенций внести наибольший вклад в нахождение и устранение корневой причины отклонения. Следующим шагом на пути к выяснению причины отклонения является описание проблемы. Другими словами, необходимо ограничить проблему, отделить затронутые подразделения и понять, в каком направлении следует искать коренную причину.

Одним из наиболее важных моментов является анализ причин и их влияния. В ходе этого анализа может быть выявлено несколько причин отклонения, повлиявших на конечный результат внедрения СМК в торговую организацию. В частности, здесь могут быть использо-

ваны FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, анализ причин и их влияния), причинно-следственная диаграмма, 5 Почему [3, с. 78].

Одной из самых важных ступеней на пути к решению проблемы является блок корректирующих и предупреждающих мероприятий. Предупреждение возникновения несоответствий является неотъемлемой частью СМК. Корректирующие и предупреждающие действия очень важны в процессе совершенствования системы менеджмента качества. Именно эти процедуры являются основой для улучшения и повышают эффективность бизнес-процессов в организации.

Корректирующие меры – это инструмент совершенствования продукции и процессов. Предупреждающие меры, в свою очередь, являются процессом, направленным на поиск путей и возможностей улучшений, чем реакцией на выявление проблем или рекламаций [4, с. 159].

Система корректирующих и предупреждающих мероприятий в торговой организации имеет в своем составе несколько инструментов. Это анализ возможных дефектов и их влияния, анализ причин, диаграмма Исикавы и многие другие, которые способствуют повышению уровня удовлетворенности потребителя. Именно поэтому система менеджмента качества и корректирующих и предупреждающих мероприятий, в частности, имеют такое существенное значение для торговой организации, ее успешного функционирования и развития.

Одним из самых эффективных превентивных процессов в рамках системы менеджмента качества является Lessons Learned (с англ. «изученные уроки»). Цель Lessons Learned заключается в избегании дублирования работы и повторного возникновения дефектов, и, следовательно, повышении эффективности. Это значит, что любые знания, приобретенные в торговой организации, должны широко использоваться. Другими словами, Lessons Learned относится к предупреждающему типу мероприятий решения потенциальных проблем, это означает отсутствие проблем у покупателя, а, следовательно, отсутствие рекламаций и затрат на устранение отклонения, которое могло возникнуть [5, с. 116].

В ходе постоянного улучшения СМК следует действовать согласно рекомендациям, указанным в стандарте ISO 9004:2009. Смысл этих рекомендаций в том, что все системы и процессы торговой организации должны постоянно подвергаться измерениям, анализу и улучшениям.

Деятельность системы менеджмента качества, а также работа по улучшению качества должна быть основана на постоянном взаимодействии между коллегами/Коллективная работа в командах является двигателем (локомотивом) системы менеджмента качества [6-9].

Эффективная система качества должна быть спроектирована так, чтобы удовлетворять ожидания и требования потребителя, но в тоже время защищать интересы торговой организации. С точки зрения риска, затрат и увеличения прибыли хорошо организованная система качества является надежным средством оптимизации и управления качеством. Влияние эффективной системы качества на прибыль и потери торговой организации может быть весьма значительным, если при усовершенствовании операций уменьшить количество ошибок, приводящих к потерям. Таким образом, руководство, оценивая деятельность и эффективность системы качества в финансовом отношении, получает результаты всех подразделений организации [10, с. 44].

РЕЗУЛЬТАТЫ

Рассмотрим основные проблемы и ошибки внедрения стандартов ИСО серии 9000.

Уже в начале 1990-х годов было ясно, что внедрение стандартов серии ИСО 9000 не всегда будет проходить гладко. В качестве примера можно рассмотреть случай, имевший место в 1991 году в Ленинграде на семинаре. Специалисты немецкой фирмы TUV обратили внимание

на то, что внедрение стандартов серии ИСО 9000 внутри предприятий не обойдется без сопротивления. На каждом уровне управления находились причины недовольства от внедрения стандартов. Так, на высшем уровне причинами сопротивления оказались традиции предприятия. На среднем уровне сопротивление было вызвано тем, что определенные группы не хотели стремиться к единообразию. На нижних уровнях отмечался следующий ряд причин сопротивления: неверное восприятие новых правил и боязнь потери власти; страх перед рутинной работой, которая возникала перед внедрением новаций; необходимость повышения квалификации, что нравится не каждому работнику.

На многих торговых предприятиях в разных странах внедрения стандартов ИСО серии 9000 не принесло положительных результатов. В этой связи рассмотрим некоторые ошибки внедрения стандартов ИСО серии 9000. Почти для каждого из предприятий можно привести немало случаев, и все эти примеры отражают неверное понимание людьми сути и значения известных принципов менеджмента качества. Основная причина непонимания лежит в сложности, неочевидности качества. В некоторых случаях и исполнители, и потребители не понимают, что произведены и потребляются товары (услуги) низкого качества. И те, и другие иногда не могут отличить товар (услугу) высокого качества от низкого. Но чаще это осуществляется одним из них (потребителем), и тогда он оказывается обманут. Поэтому стандарты ИСО серии 9000 направлены на установление порядка за счет организационных мер.

ВЫВОДЫ

Для предотвращения множества проблем и ошибок, возникающих при внедрении стандартов ИСО 9000, необходимо, в первую очередь, проанализировать существующую ситуацию на торговом предприятии, и только после этого начинать устанавливать цели для улучшения. Для этого существуют три способа.

Первый способ: доверить ведущим работникам определение цели. То есть наиболее опытные сотрудники должны выработать цель совершенствования, полагаясь на свои знания и особенности данного торгового предприятия, а также текущую ситуацию вне предприятия (политическую и экономическую обстановку в стране).

Второй способ: определить цели улучшения на основе анализа потенциальных возможностей для улучшения. В этом случае, нужно прибегнуть к какому-либо стандарту, рекомендациям или документу и принять его за образец.

В третьем случае: совместить оба способа.

Цели по улучшению должны устанавливаться по всему торговому предприятию и формулироваться на основе потребностей руководства и персонала предприятия, чтобы они были понятны всем работникам [11, с. 117].

Итак, система менеджмента качества играет важную роль в развитии любой торговой организации. Грамотная разработка и внедрение СМК на предприятии торговли позволит ему повысить конкурентоспособность, улучшить организацию труда и эффективность использования ресурсов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Чернова К. А. Система менеджмента качества: сущность, принципы и этапы внедрения на предприятиях России // *Россия-Казахстан: приграничное сотрудничество, музейно-туристический потенциал, проекты и маршруты к событиям мирового уровня сборник статей Международной научно-практической конференции*. 2018. С. 96.
2. Сулягина А.А., Щелконогов А.Е. Влияние системы менеджмента качества на конкурентоспособность предприятия // *Экономика и управление: вызовы инновационного развития материалы Всероссийской научно-практической конференции*. Челябинский Многопрофильный Институт. 2019. С. 71-72
3. Антонова А. А., Кублин И. М., Махметова А. Е. Система менеджмента качества как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // *Известия Волгоградского государственного технического университета*. 2017. № 3 (158). С. 78.
4. Леонов С. Н., Кубрак М. В., Головкин В. В. Совершенствование системы менеджмента качества и повышение конкурентоспособности предприятия // *Молодежь. Наука. Технологии (МНТК-2017) сборник научных трудов Международной научно-технической конференции студентов и молодых ученых: в 4 ч.* 2017. С. 159-160.

сти предприятия // *Молодежь. Наука. Технологии (МНТК-2017) сборник научных трудов Международной научно-технической конференции студентов и молодых ученых: в 4 ч.* 2017. С. 159-160.

5. Ряпина К. А. Роль системы менеджмента качества в обеспечении конкурентоспособности организации // *Актуальные проблемы управления: теория и практика. Материалы международной (заочной) научно-практической конференции*. 2017. С. 115-118.

6. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Будущее качества и систем менеджмента качества // *Актуальные проблемы экономики и права*. 2017. Т. 11. № 2. С. 5-18.

7. Овод А.И. Формирование системы качества фармацевтического образования // *Карельский научный журнал*. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 50-53.

8. Бойко В.И. Теоретические основы формирования менеджмента и регионального управления в сфере культуры // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2015. № 1 (10). С. 157-160.

9. Богданова А.В. Мультиагентные связи в диагностике качества образования // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2015. № 1 (10). С. 14-17.

10. Беликова Е. С., Хабирова С. О. Влияние системы менеджмента качества на повышение конкурентоспособности // *Роль инноваций в трансформации современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 6 частях*. 2017. С. 44-45.

11. Кородюк И. С., Горбунова О. И. Система менеджмента качества предприятий: проблемы внедрения и особенности российского опыта // *Вестник Иркутского государственного технического университета*. 2016. № 12 (83). С. 317-318.

Статья поступила в редакцию 13.05.2020

Статья принята к публикации 27.08.2020