

УДК 65.01

ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

О.В. Дюдина

Казанский кооперативный институт (филиал)
Российский университет кооперации
E-mail: olga_dyudina@mail.ru

Внедрение системы менеджмента качества в деятельность торговых предприятий – это один из инструментов совершенствования организации и функционирования процессов, который в настоящее время недостаточно разработан применительно к отрасли торговли. Но не все предприятия нуждаются именно в таком подходе развития деятельности. Предложенная методика оценки необходимости развития торгового предприятия на основе внедрения системы менеджмента качества позволит сориентироваться торговым предприятиям в направлении совершенствования деятельности.

Ключевые слова: процесс, развитие, оценка, уровень зрелости, система менеджмента качества.

ASSESSING THE NEED TO IMPROVE ACTIVITIES OF TRADING ENTERPRISES BASED ON THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

O. V. Dyudina

Kazan Cooperative Institute (branch)
Russian University of Cooperation
E-mail: olga_dyudina@mail.ru

Implementation of quality management system in the activities of trading enterprises – is one of the tools to improve the organization and functioning of the processes, which is currently not developed in relation to the trading industry. But not all enterprises require in this approach of development activities. The proposed method of assessing the need for the development of trading enterprises through the implementation of a quality management system will allow trading enterprises to orient in the direction of improvement.

Key words: process, development, assessment, level of maturity, quality management system.

В условиях вступления России в ВТО и возрастающей конкуренции среди розничных торговых предприятий большое их количество перестает функционировать. Розничные торговые предприятия нуждаются в новых инструментах развития организации посредством совершенствования качества торговой услуги. Внедрение системы менеджмента качества (СМК) – это один из подходов, который недостаточно разработан применительно к исследуемым предприятиям.

В настоящее время существуют предприятия, которые использовали стандарты ИСО серии 9000 на системы менеджмента качества для совершенствования своей деятельности и при этом не почувствовали ожида-

емого эффекта. Специалисты, обсуждая данную проблему на различных форумах, называли причинами неудачного внедрения СМК отсутствие заинтересованности высшего руководства, формальный подход, неверный порядок действий при разработке и внедрении системы. Но не только эти факторы могли стать причиной неудачи.

Актуальность исследования обусловлена тем, что розничные торговые предприятия должны рассматривать системы менеджмента качества как один из подходов развития деятельности, но этот подход может быть необходим не всем торговым предприятиям.

На основе методики самооценки, приведенной в международном стандарте ГОСТ Р ИСО 9004-2010 [3], нами был предложен алгоритм оценки необходимости развития торгового предприятия на основе внедрения СМК. Внедрение СМК в соответствии с ГОСТ ISO 9001-2011 [2] нецелесообразно для каждого предприятия. Это обусловлено низкой результативностью внедренной системы.

Алгоритм оценки состоит из следующих этапов:

1-й этап: исследование уровня зрелости системы управления предприятием;

2-й этап: расчет результирующего экономического показателя;

3-й этап: определение положения предприятия в матрице «качество выполнения процессов деятельности торгового предприятия» – «динамическое развитие торгового предприятия»;

4-й этап: вывод о необходимости внедрения СМК с целью развития торгового предприятия.

Исследование уровня зрелости системы управления предложено проводить с помощью методики самооценки, приведенной в стандарте ГОСТ Р ИСО 9004, но адаптированной под требования стандарта ГОСТ ISO 9001 и особенности функционирования розничных торговых предприятий. Уровень зрелости системы оценивается на основе процессного подхода с привлечением экспертов.

Первому уровню зрелости соответствуют предприятия, использующие несистемный подход к управлению, не изучающие требования заинтересованных сторон, применяющие ситуативный подход к решению возникающих проблем.

Второму уровню зрелости соответствует система управления предприятием, в которой применяется анализ требований потребителей, появляется доля структурированного реагирования на проблемы, но процессный подход не используется в полном объеме.

Третий уровень зрелости предполагает ориентацию на потребителей, персонал и возможно другие заинтересованные стороны, активное участие персонала в решении возникающих проблем, связанных с качеством продукции и услуг, эффективный менеджмент ресурсов, применение процессного подхода к управлению, периодическую оценку результативности и эффективности системы менеджмента качества предприятия.

На четвертом уровне зрелости система управления основана на сбалансированном подходе к потребностям определенных заинтересованных сторон, система менеджмента качества обеспечивает совершенствование на основе развернутой стратегии.

Пятый уровень зрелости предполагает сбалансированный подход к учету требований всех заинтересованных сторон, эффективное функционирование программы мотивации и обучения персонала всех уровней, система менеджмента качества способствует внедрению инноваций и бенчмаркингу.

Более подробно для каждого процесса торгового предприятия разработаны критерии по уровням зрелости. На предприятии розничной торговли можно выделить следующие виды процессов:

а) процессы управляющей подсистемы:

- планирование качества;
- управление качеством;
- обеспечение качества;
- улучшение качества.

б) процессы управляемой подсистемы:

- бизнес-процессы (состоят из процессов жизненного цикла услуг);
- процессы обеспечения ресурсами.

Уровень зрелости всей системы управления будет определяться по уровню, в котором находится большинство процессов.

Результирующий экономический показатель должен отражать динамическое развитие предприятия. Для торговых предприятий в качестве такого показателя предложено применять показатель прироста товарооборота за год по сравнению с предыдущим периодом. Статистический анализ исследования прироста товарооборота в нескольких предприятиях розничной торговли (малый и средний бизнес), а также опрос руководителей данных предприятий показал, что средний уровень изменения товарооборота за год составляет в среднем 20 % (предпочтительный минимальный уровень). Прирост товарооборота выше 60 % считается отличным результатом и возможен обычно при принятии радикальных мер, например применение новой стратегии развития, реинжиниринга деятельности, реструктуризации. Поэтому данные показатели были положены в основу при определении областей в матрице позиционирования предприятий.

Для определения позиции предприятия в зависимости от двух переменных (рис. 1) – уровня развития системы управления и прироста това-

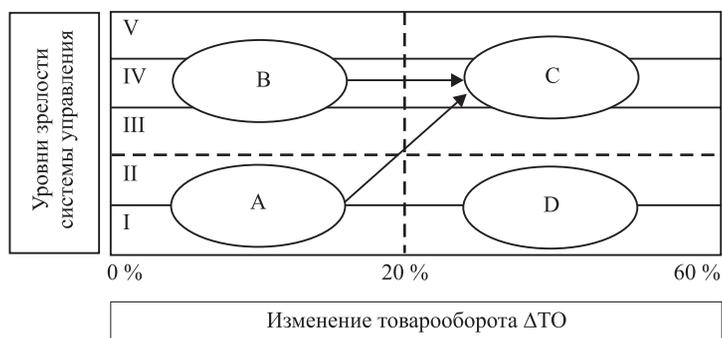


Рис. 1. Матрица «качество выполнения процессов деятельности торгового предприятия» – «динамическое развитие предприятия»

рооборота предложено использовать матрицу, состоящую из четырех областей:

- низкий уровень развития системы управления при низкой экономической эффективности (область А);
- развитая система управления при низкой экономической эффективности (область В);
- профессиональный уровень развития (область С) – высокий уровень развития системы управления при высокой экономической эффективности;
- низкий уровень развития системы управления при высокой экономической эффективности (область D).

Предприятия, находящиеся в области А, оставаясь в бездействии, могут вообще уйти с рынка в ближайшее время. СМК может выступить инструментом эффективной организации бизнеса и повышения конкурентоспособности предприятия.

В области В находятся предприятия, имеющие развитую систему управления, но низкий товарооборот. Такая ситуация может возникнуть в том случае, если компания недавно вышла на новый для себя рынок, а также в случае высокой конкуренции. Цель развития данного предприятия будет направлена на привлечение новых клиентов.

Для предприятий, находящихся в области С, необходимо в дальнейшем придерживаться принятой стратегии развития и поддерживать установленные порядки в системе управления. Им рекомендовано периодически проводить самооценку системы управления для отслеживания негативных явлений.

Для предприятий в области D высокие значения экономических показателей свидетельствуют о том, что та сфера деятельности, в которой они работают, пока не освоена конкурентами. Но когда конкуренция возрастет, то более высокий товарооборот будет у тех компаний, которые смогут лучше удовлетворить клиента и соответственно выстроить свою систему управления. Поэтому внедрение СМК позволит в долгосрочной перспективе обеспечить высокий уровень товарооборота.

Предприятия, находящиеся в областях А и В, должны стремиться к перемещению в область С, так как у них очень низкий прирост товарооборота.

Разработанная методика самооценки позволит определить те действия, которые необходимы предприятию для перевода каждого процесса на следующий уровень развития.

Результаты апробации. Объектом исследования настоящей статьи стали три розничных торговых предприятия г. Казани, занимающиеся реализацией инженерного оборудования (газо- и водоснабжения), оказанием услуг по его монтажу, техническому обслуживанию и пусконаладке. Была проанализирована их деятельность по двум составляющим: уровень зрелости системы управления и изменение товарооборота за 2010 г. Методы исследования – интервьюирование персонала, наблюдение за выполнением основных процессов, изучение и анализ внутренних документов предприятий.

В результате анализа было выявлено, что процессы управляющей подсистемы предприятия № 1 находятся на первом уровне зрелости. Ни один процесс не начал свое развитие для достижения второго уровня. Анализ

бизнес-процессов показал, что только процесс маркетинга находится на втором уровне зрелости. Это обусловлено тем, что специалист по маркетингу проводил несколько несистематических разовых исследований удовлетворенности потребителей без общих выводов. Результатом исследований служило ознакомление высшего руководства предприятия с заполненными анкетами, что в целом не дает объективной информации об уровне удовлетворенности потребителей. Процесс входного контроля закупленной продукции находится на втором уровне зрелости, но имеющиеся регламенты на деятельность кладовщиков выполняются недобросовестно. Отсюда следует, что бизнес-процессы управляемой подсистемы предприятия № 1 находятся на первом уровне зрелости.

Оценка процессов обеспечения ресурсами предприятия № 1 показала, что два процесса из четырех находятся на втором уровне зрелости, из них только один в целом соответствует этому уровню – это процесс управления финансами. Процесс управления инфраструктурой находится на начальном этапе второго уровня зрелости. Такой вывод был сделан исходя из того, что высшее руководство предприятия начало планировать инфраструктуру в связи с планированием открытия нового магазина в г. Нижнекамске.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления торговым предприятием № 1 на начало 2011 г. находилась на I уровне зрелости.

Анализ процессов управляющей подсистемы, бизнес-процессов и процессов обеспечения ресурсами предприятия № 2 показал, что они находятся на первом уровне зрелости: отсутствует регламентированная система управления, должностные инструкции персонала формальные и не отражают действительного распределения обязанностей и полномочий персонала, управленческие решения принимаются по ситуации и не основаны на планах развития предприятия, система работы с потребителем не регламентирована, удовлетворенность потребителей не анализировалась. В качестве положительных моментов можно отметить развитие инфраструктуры, связанное с открытием нового магазина. Также на этом предприятии отмечен самый низкий уровень наценки по сравнению с двумя другими исследуемыми предприятиями, что отражается на уровне цен.

Процессы управляющей подсистемы предприятия № 3 находятся на втором уровне зрелости: имеются основные регламенты выполнения процессов, четко прописаны обязанности в должностных инструкциях, разработано положение по мотивации персонала. На этом предприятии была организована оценка удовлетворенности потребителей методом анкетирования, также функционирует система отслеживания и устранения жалоб покупателей. С другой стороны, есть некоторые проблемы с организацией процессов жизненного цикла, но в целом большая часть процессов находится на втором уровне зрелости.

Далее было проанализировано изменение товарооборота за 2010 г. в сравнении с 2009 г. (табл. 1).

Изменение товарооборота ΔTO рассчитывали с учетом индекса цен по формуле:

$$\Delta TO = [((T_{\phi}/I_{ц}) - T_{\phi})/T_{\phi}] \cdot 100 \%, \quad (1)$$

где T_{ϕ} – фактический товарооборот (за рассматриваемый период); T_6 – базовый товарооборот (за предыдущий период по отношению к фактическому периоду); $I_{ц}$ – индекс цен за рассматриваемый период.

Индекс цен в 2010 г. составил 1,09.

Таблица 1

Показатели товарооборота за 2009–2010 гг.

Название предприятия	Товарооборот, тыс. руб.		ΔТО, %
	2009 г.	2010 г.	
Предприятие № 1	92497,5	116853	15,9
Предприятие № 2	15893,8	24351,4	40,6
Предприятие № 3	86923,5	112843,2	19,1

Таким образом, изменение товарооборота для предприятия № 1 составило:

$$\Delta TO = [((116853/1,09) - 92497,5)/92497,5] \cdot 100 \% = 15,9 \%$$

Результаты для трех предприятий отметим в матрице на рис. 2.

Предприятие № 2 находится в области D матрицы, что характеризует временную эффективность. Данное предприятие имеет небольшие объемы товарооборота по сравнению с другими исследуемыми предприятиями, но темп прироста товарооборота у него выше. Это связано с тем, что оно вышло на рынок недавно, было выбрано удачное месторасположение магазина – спальный район с большим количеством новых многоквартирных домов и близким расположением частного сектора. В новых домах часто используется проект с индивидуальной системой отопления. Поэтому жители вынуждены приобретать котельное и отопительное оборудование. Данная благоприятная ситуация для предприятия № 2 может оказаться временной, так как в этом районе могут открыться новые магазины конкурентов, предлагающих лучшие условия продажи товаров и обслуживания покупателей, а также может произойти насыщение рынка, что вызовет спад объемов продаж. Предприятие из области D матрицы может пере-

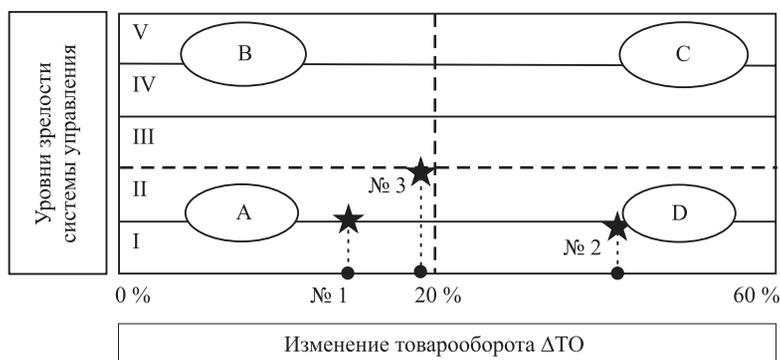


Рис. 2. Матрица «качество выполнения процессов деятельности» – «динамическое развитие» для трех предприятий

ститься в область А, если не будет предпринимать соответствующих мер по поддержанию своей конкурентоспособности на заданном уровне. Таким образом, данное предприятие для повышения конкурентоспособности в краткосрочной перспективе может разработать мероприятия по привлечению новых клиентов, а в долгосрочной – может рассмотреть возможность внедрения СМК с целью совершенствования всей деятельности.

По рис. 1 видно, что предприятия № 1 и 3 в начале 2011 г. находились в области А, но № 1 – на первом уровне зрелости, а № 3 – на втором. Этим предприятиям мы рекомендуем совершенствовать систему управления для постепенного перехода в область С. Для этого можно разработать программу совершенствования деятельности на основе внедрения системы менеджмента качества. Данная программа предусматривает на первом этапе постановку целей развития, которые могут быть направлены как на повышение уровня зрелости системы, так и на увеличение товарооборота. Так, для предприятия № 1 предложены цели по развитию, представленные в табл. 2.

Таблица 2

Цели по развитию предприятия № 1

№ п/п	Цель по развитию
1	Увеличить прибыль организации на 20 % по отношению к 2010 г.
2	Уменьшить долю неликвидной продукции до 12 % от планируемого объема продаж
3	Разработать методику оценки удовлетворенности потребителя
4	Провести оценку и анализ удовлетворенности потребителей. Спланировать меры по повышению удовлетворенности потребителя
5	Разработать и внедрить документированные процедуры системы менеджмента качества: управление несоответствующей продукцией; Управление записями; Руководство по качеству; Анализ системы менеджмента качества высшим руководством
6	Внедрить инструкцию системы менеджмента качества: приемка и складирование грузов
7	Разработать методику оценки поставщиков
8	Провести оценку поставщиков
9	Разработать методику оценки транспортных компаний
10	Провести оценку транспортных компаний

Таким образом, данная методика оценки необходимости развития торгового предприятия на основе внедрения системы менеджмента качества позволит сориентироваться торговым предприятиям в направлении совершенствования деятельности, оценить уровень развития системы управления, разработать мероприятия по совершенствованию на основе уровней зрелости системы.

Литература

1. Валеева Ю.С. Организация бизнес-процессов торгового предприятия // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2013. № 3. С. 24–28.
2. ГОСТ ISO 9001–2011. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов, 2012. 21 с.

3. ГОСТ Р ИСО 9004–2010. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: Изд-во стандартов, 2011. 45 с.
4. Дюдина О.В. Самооценка системы менеджмента качества торгового предприятия в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2008 // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2012. № 6. С. 56–58.

Bibliography

1. Valeeva Ju.S. Organizacija biznes-processov trgovogo predprijatija // JeTAP: Jekonomicheskaja Teorija, Analiz, Praktika. 2013. № 3. P. 24–28.
2. GOST ISO 9001–2011. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovanija. M.: Izd-vo standartov, 2012. 21 p.
3. GOST R ISO 9004–2010. Sistemy menedzhmenta kachestva. Rekomendacii po uluchsheniju dejatel'nosti. M.: Izd-vo standartov, 2011. 45 p.
4. Djudina O.V. Samoocenka sistemy menedzhmenta kachestva trgovogo predprijatija v sootvetstvii s GOST R ISO 9001–2008 // Fundamental'nye i prikladnye issledovanija kooperativnogo sektora jekonomiki. 2012. № 6. P. 56–58.