

## Создание и внедрение СМК на торговом предприятии

**Джабраилов Эмиль Руслан оглы**, студент 2-го курса Высшей инженерной школы "Новые материалы и технологии" Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: emildzabrailov4@gmail.com

### Аннотация

Система менеджмента качества (СМК) определяется как формализованная система, которая документирует процессы, процедуры и обязанности для достижения политики и целей в области качества. СМК помогает координировать и направлять деятельность организации для удовлетворения требований потребителей и нормативных требований, а также для постоянного повышения ее эффективности и результативности.

ISO 9001:2015, международный стандарт, определяющий требования к системам управления качеством, является наиболее известным подходом к системам управления качеством. Хотя некоторые используют термин «СМК» для описания стандарта ISO 9001 или группы документов, подробно описывающих СМК, на самом деле он относится ко всей системе. Документы служат только для описания системы.

В настоящей статье рассмотрен анализ управления качеством на торговом предприятии «Ашан», после чего были сформулированы основные этапы создания и внедрения СМК.

Основные этапы создания, внедрения и сертификации представлены в рекомендательной части настоящей статьи, где также сформулированы мероприятия по совершенствованию и оптимизации СМК в розничном магазине «Ашан». Основная рекомендация состоит в том, чтобы устранить все имеющиеся недочёты в области условий хранения сырья и качества продукции, что в свою очередь приведёт к улучшению и систематизации управления качеством предприятия ООО «Ашан».

**Ключевые слова:** система менеджмента качества; ключевые показатели эффективности; аудит; сертификация; международный стандарт.

## Evaluation of the effectiveness of merchandising methods

**Jabrayilov Emil Ruslan**, student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

E-mail: emildzabrailov4@gmail.com

### Abstract

The Quality Management System (QMS) is defined as a formalized system that documents processes, procedures and responsibilities to achieve quality policies and objectives. The QMS helps to coordinate and guide the activities of the organization to meet customer requirements and regulatory requirements, as well as to continuously improve its efficiency and effectiveness.

ISO 9001:2015, the international standard for quality management system requirements, is the most well-known approach to quality management systems. Although some use the term «QMS» to describe the ISO 9001 standard or groups of documents describing the QMS in detail, it actually refers to the whole system. The documents only describe the system.

In this article the analysis of cachet management at «Ashan» trade enterprise is considered, after which the main stages of creation and implementation of QMS were formulated.

The main stages of creation, implementation and certification are presented in the recommendatory part of this article, which also formulated measures to improve and optimize QMS in the retail store «Ashan». The main recommendation is to eliminate all existing deficiencies in the field of storage conditions and quality of products, which in turn will lead to improvement and systematization of quality management of «Ashan» LLC.

**Keywords:** quality management system; key performance indicators; audit; certification; international standard.

Внедрение системы менеджмента качества (СМК) — сложный и динамичный процесс для всех организаций. Это проистекает из сопротивления изменениям и необходимости жертвовать краткосрочными целями ради долгосрочных. Культурные изменения должны иметь место, чтобы повысить успех этого процесса внедрения. В связи

с этими требованиями организациям следует ознакомиться с процессами и проблемами реализации СМК, чтобы повысить результаты инициативы.<sup>1</sup>

До фактического внедрения организация должна заручиться поддержкой руководства. Сторонник или инициатор СМК может добиться этого, объяснив им бизнес-преимущества системы управления качеством. Он или она может упомянуть такие аспекты, как более высокая эффективность, лучшее качество продукции и большая ответственность.

Чтобы еще больше убедить их, агент изменений может собрать информацию о СМК в конкурирующих фирмах и продемонстрировать руководству недостатки в их организации. Однако инициаторам СМК следует делать это тактично; в противном случае они рискуют изолировать тех самых людей, которые им нужны, чтобы попасть на борт.

Необходимо составить бизнес-план системы, иллюстрирующий потенциальные финансовые и нефинансовые выгоды. Человек будет знать, поддерживает ли руководство стратегию, когда он полностью ее поймет, и когда он поставит цели или объявит политику качества. Руководители, стоящие за процессом СМК, также будут выделять ресурсы на стратегию и отстаивать ее среди сотрудников. Как только внедрение начнется, они будут ожидать отчеты о его результатах.

Заручившись поддержкой руководства, организация должна выбрать менеджера по качеству. Этот человек будет координировать реализацию, так как в процессе будут задействованы различные подразделения компании. Кроме того, человек должен управлять временными шкалами, убеждая менеджеров устанавливать реалистичные. Каждая часть СМК должна соответствовать установленным стандартам; следовательно, менеджер по качеству должен проверять, соответствуют ли люди этим стандартам.

Целью этого исследования является создание и внедрение СМК на торговом предприятии «Ашан» путем проведения анализа управления качеством, проведения основных этапов создания СМК и последующего внедрения и сертификации. Настоящее исследование основано на недостаточном понимании и внедрении стандартов качества: многие торговые предприятия могут не обладать достаточным пониманием стандартов качества и не иметь четкой стратегии внедрения этих стандартов. Отсутствие систематического подхода: некоторые торговые предприятия могут пренебрегать систематическим подходом к управлению качеством. Это может проявляться в неправильной организации процессов, нечетком распределении ответственности, недостаточной фиксации и анализе данных о качестве, отсутствии постоянного улучшения и т. д.

---

<sup>1</sup> Российский бизнес под знаком качества // Методы менеджмента качества. 2016. - №10. - С.4-8.

ООО «Ашан» является крупной розничной торговой компанией, специализирующейся на продаже широкого ассортимента товаров, включая продукты питания, товары для дома, электронику, одежду, товары для красоты и здоровья, спортивные товары и многое другое. Вот некоторая информация о компании:

**История:** Ашан является частью международной розничной группы Auchan Retail, основанной во Франции в 1961 году. В России первый гипермаркет был открыт 28 августа 2002 года в Мытищах. В то время это был новый формат с просторными светлыми магазинами, с гигантскими потолками и с огромным количеством продовольственных и непродовольственных товаров.

**Магазины:** Компания «Ашан» имеет сеть магазинов, расположенных по всей России. Они предлагают широкий ассортимент товаров различных категорий и брендов, а также различные услуги, такие как кафе и рестораны, банковские услуги и аптеки.

Примерно 430 аудиторских проверок проводится в год. Задача повышение ответственности, роста и развития партнеров вместе с сетью. Важно отметить, что проверка осуществляется в соответствии с нормами законодательства РФ. Недобросовестное использование своих полномочий караются санкциями и в определённых случаях арестом. Это предусматривает ст. 202 УК РФ.

Перед заключением сотрудничества проводится аудит по определенному чек-листу:

1. **Оценку входного контроля сырья.** Проверка документации, контроль качества сырья применяющейся в производстве продаваемых продуктов.
2. **Пищевую безопасность.** Нужно быть уверенными в компетентности поставщика в вопросах норм гигиены, режима температуры и соответствия стандартов, оценки рисков. Как пример загрязненность продукции инородными предметами.
3. **Контроль за вредителями (пест-контроль).** Поставщик должен иметь подписанные контракты по услугам дератизации, клининга и дезинсекции.
4. **Прослеживаемость.** Специалисты должны обладать информацией о закупке всех ингредиентов. Также наличие доступа к сопроводительным документам и иной информации о сырье.
5. **Соблюдение контроля по установкам в системе менеджмента качества.**

Одновременно контролируются поставщики ещё по 2 направлениям: экологическому и социальному.

Все партнёры Ашана предельно ответственно относятся к экологии. Производится оценка экономичности эксплуатации энергии, воды и иных ресурсов во время

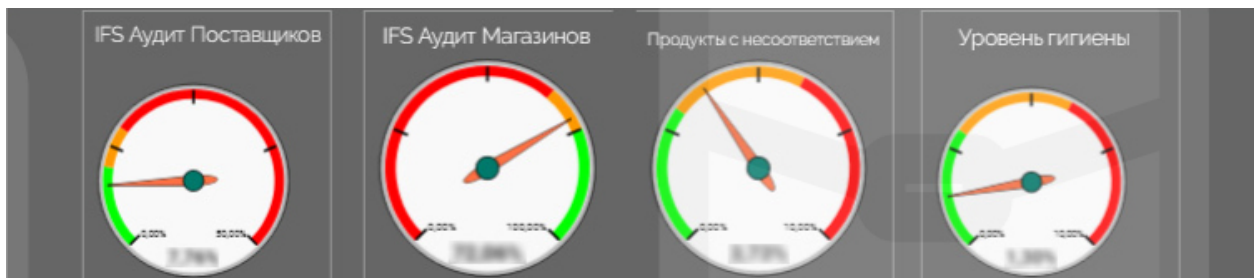
производства. Также идёт работа по обязанности поставщиков в направлении ответственности по соблюдению международных норм. Например, требования стандарта FSC для производителей древесины.

В направлении социального аудита поставщики предоставили доступ к изучению соблюдения социальных норм и гарантий на предприятии.

#### Оценочная система рисков

Для «Ашан Ритейл Россия» нет разницы между крупными и мелкими поставщиками. Гарантия качества по всем товарам на полках очень важна для магазинов. Производятся аудиты и анализы продукции в лаборатории, аналогичного формата.

К крупным поставщикам с командой специалистов обычно меньше вопросов. Такого рода компании, как правило, приходят сами с нужными документами и сертификатами. При наличии сертификата стандарта FSSC 22000, то проверка предприятия по требованиям пищевой безопасности необязательно. Поставщик производит контроль производства по всем необходимым показателям качества. Всё сложнее с компаниями, где система менеджмента не сертифицирована. Ключевые показатели продемонстрированы на рисунке 1.



**Рис. 1. KPI (индикатор качества Ашан ритейл Россия, ключевые показатели эффективности)<sup>2</sup>**

В данной ситуации после первичного аудита включается риск-ориентированное мышление. К примеру, у молочного завода не соблюдаются температурный режим. Соответственно, сотрудничества не будет.

Также для оценки поставщиков имеется матрица рисков. Её применение даёт возможность определения количества аудитов в год для всех производителей. При низком уровне риска проверка производится раз в 3 года, а с повышенным 3 раза в год. К категории высокого риска относятся мясо, рыба, молочные продукты, кулинария. К низкому риску относятся непродовольственные товары. Непродовольственные товары – это продукция с

<sup>2</sup> <https://kachestvo.pro/kachestvo-produktsii/kontrol/my-ne-prosto-upravlyaem-kachestvom-my-ego-pilotiruem/>

низким риском. С ними несоответствия довольно редки. Обычно риск клиента не присутствует, несоответствие бывает связано с этикеткой или упаковкой.

#### Логистический контроль

Во время транспортировки должны соблюдаться требования по чек-листу. При приёмке проводится проверка. Оценка водителя: должна присутствовать медкнижка, спецодежда и др. Должен быть чистый кузов и не отсутствие посторонних запахов.

Транспортировка продуктов производится в холодильниках. Проводится замер температуры в кузове во время приёмке. При возникновении сомнений в соблюдении температурного режима запрашивается специальный чек с устройства, которое производит замер температуры каждый 5 минут.

В собственности есть мясоперерабатывающий завод в Тамбове. Транспортировка производится самим предприятием. На всех фурах установлена система спутникового отслеживания. То есть, отслеживание температуры происходит в режиме реального времени. При критическом отклонении на термометре в кузове производится звонок водителю, и он решает проблему.

#### Качество продуктов

Визуальная оценка это, то с чего начинается входной контроль при приёмке товара на склад. Этим занимаются подрядчики. Приёмку на складах проводят специалисты по качеству, независимо от отдела закупок. Товар развозится в магазины из центральных складов.

Одним из первостепенных критериев входного контроля качества продукции в «Ашан Ритейл Россия» – лабораторные исследования. По матрице рисков производитель мог зарекомендовать себя идеальным, но в какой-то момент на заводе может появиться сальмонелла. Испытания производятся исключительно в аккредитованных лабораториях. Частота аудитов проводится по специальной матрице. Она зависит от типа продукта, количества рекламаций от клиентов и оценки поставщика по аудиту.

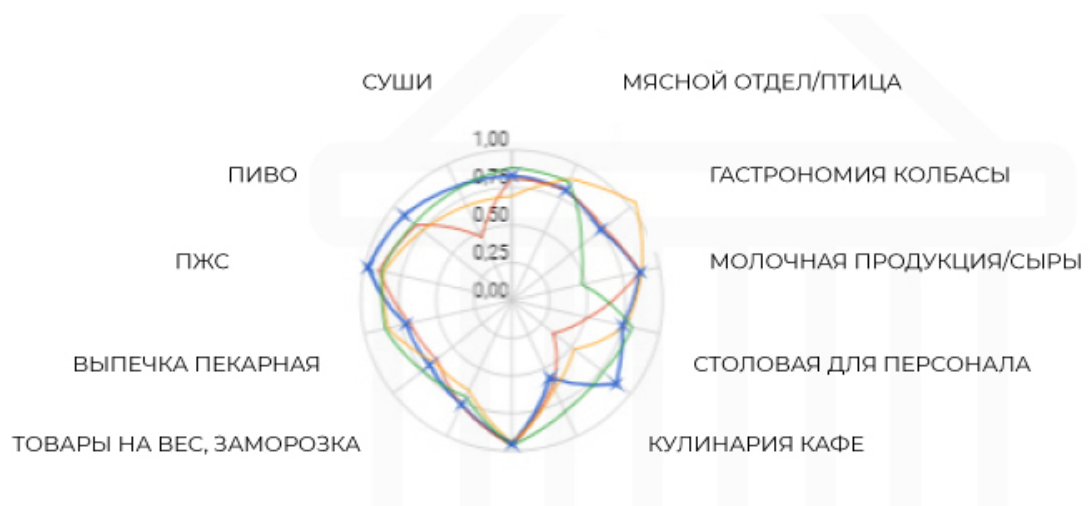
Есть определенные процедуры, если продукция не соответствует обязательным требованиям. При обнаружении опасных для здоровья товаров осуществляется процедура «красный факс»: отзывается товар, снимается с продажи и приостанавливается заказ данной продукции. Сотрудничество с поставщиком не заканчивается, проводится определенная работа. Поставщик проводит анализ причин брака и далее предоставляет план корректировки действий. После проведения аудита и получения результатов о том, что риск снижен или сведен к нулю, возможно возобновление заказов.

Ашан тесно сотрудничает с Роспотребнадзором и Россельхознадзором. Если органы госконтроля выявляют несоответствия у поставщика, от них поступает запрос в компанию и проводится работа с поставщиками или магазинами.

#### Гарантия свежести

Программа «Гарантия свежести» действует в «Ашан Ритейл Россия». Её задача убрать просроченную продукцию с прилавком магазина.

По рекомендации законодательства за несколько дней до окончания срока товар снимается с продажи. На основе программы «Гарантия свежести» есть таблица, в которой подробно расписаны все сроки конца реализации. Такого рода продукция снимается с полок вручную. Существует специальная система визуализации, которая облегчает процесс. Сотрудник понимает, когда нужно убрать товар с полки по специальной цветовой маркировке. Снятые с прилавков продукты утилизируются. Схема аудита магазинов продемонстрирована на рисунке 2.



**Рис. 2. Аудит магазинов<sup>3</sup>**

По чекам, сезонности и другим факторам можно прогнозировать потребительский спрос, это позволяет осуществить система закупок. Поэтому количество снимаемых с полок товаров минимально.

В «Ашан Ритейл Россия» осуществляет пилотирование управления качеством: как пилоты отслеживают различные показатели.

В данной главе рассматриваются этапы создания системы менеджмента качества на основе системы ХАССП (ISO 22000), которая направлена на осуществление контроля за пищевыми продуктами. Данная система разбита на 12 шагов:

<sup>3</sup> <https://icl-services.com/projects/auchan/>

1) Создание группы ХАССП, которая включает в себя несколько специалистов, обладающих опытом, специализированными и смежными знаниями в области управления безопасностью продуктов; технологических процессов; ветеринарии; общей химии и биологии; законодательства в конкретной области индустрии. Она должна состоять не менее чем из двух человек, то есть технического секретаря и координатора. В обязательном порядке должна быть утверждена официальным приказом.

2) Далее описывается продукция для определения её основных свойств и состояния для выявления опасностей и рисков. В чёрный список продукции Ашана входит Молоко «Каждый день» 3,2% (рисунок 3).



**Рис. 3. Молоко «Каждый день» 3,2%<sup>4</sup>**

- Не соответствует требованиям безопасности: превышен показатель общей обсеменённости мезофильной микрофлорой.
  - Образец не соответствует ГОСТ 31450-2013 по органолептическим показателям: с посторонним запахом и привкусом (кормовым, несвежего жира).
  - Массовая доля жира на 0,15 больше заявленной
  - Соответствует ГОСТ 31450-2013 по физико-химическим показателям.
  - Потребительская упаковка – пакет из комбинированных материалов
  - Продукт не содержит сухого молока и растительного жира.
  - Срок годности 10 суток
  - Хранить при  $t(4\pm 2)^{\circ}\text{C}$  до и после вскрытия упаковки.
  - Низкая стоимость.
- 3) Определение предсказуемости использования продукта.

<sup>4</sup> <https://roscontrol.com/product/kagdiy-den-32-pasterizovannoe/>



По личному опыту применение данного продукта, как правило, связано с приготовлением различных спортивных коктейлей и не часто. Проведя небольшой опрос, было выявлено, что влияние ингредиентов этого продукта в редких случаях приводят к недомоганию, приступам рвоты и аллергической реакции.

- 4) Далее строится блок-схема технологического процесса, представленная на рисунке 4.

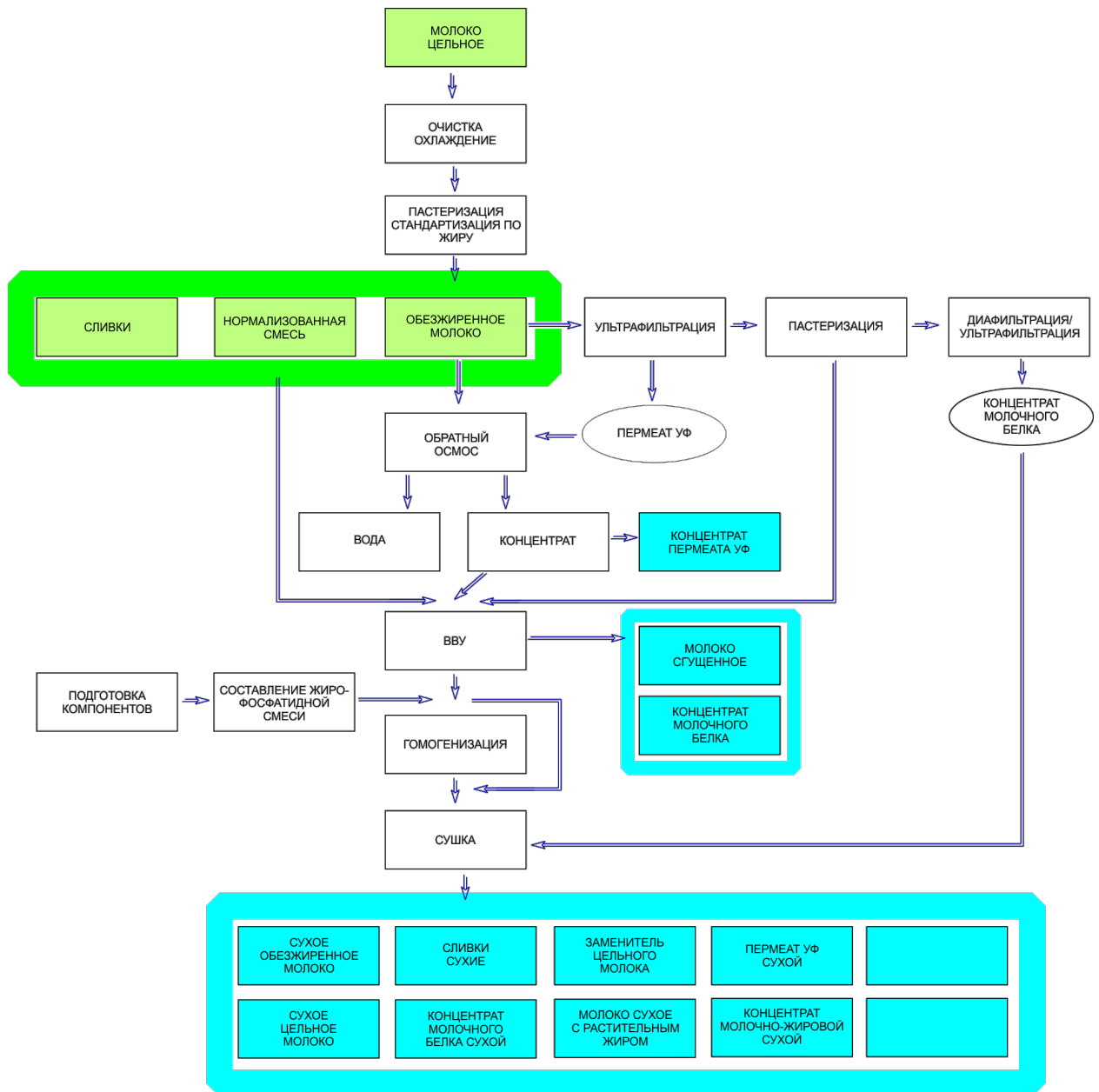


Рис. 4. Блок-схема технологического процесса<sup>5</sup>

- 5) После формирования схемы производится её проверка в процессе работы. Если обнаруживаются, каких-либо несоответствий, вносятся изменения и оформляют

<sup>5</sup> <https://kmbp.com.ua/images/prod/gif>

документы по ним. Правильно выстроенная диаграмма даст возможность правильно осуществить следующие шаги.

6) Анализ потенциальных опасностей

В ходе испытаний в составе продукта были обнаружена бензойная кислота выше установленной нормы, а также общее количество мезофильных аэробных и факультативно-анаэробных микроорганизмов сильно превышали норму. Производственному процессу следует пересмотреть технологию производства и качество используемого сырья, а также его хранения

7) Определение контрольных критических точек дерева принятия решений представлено на рисунке 5.

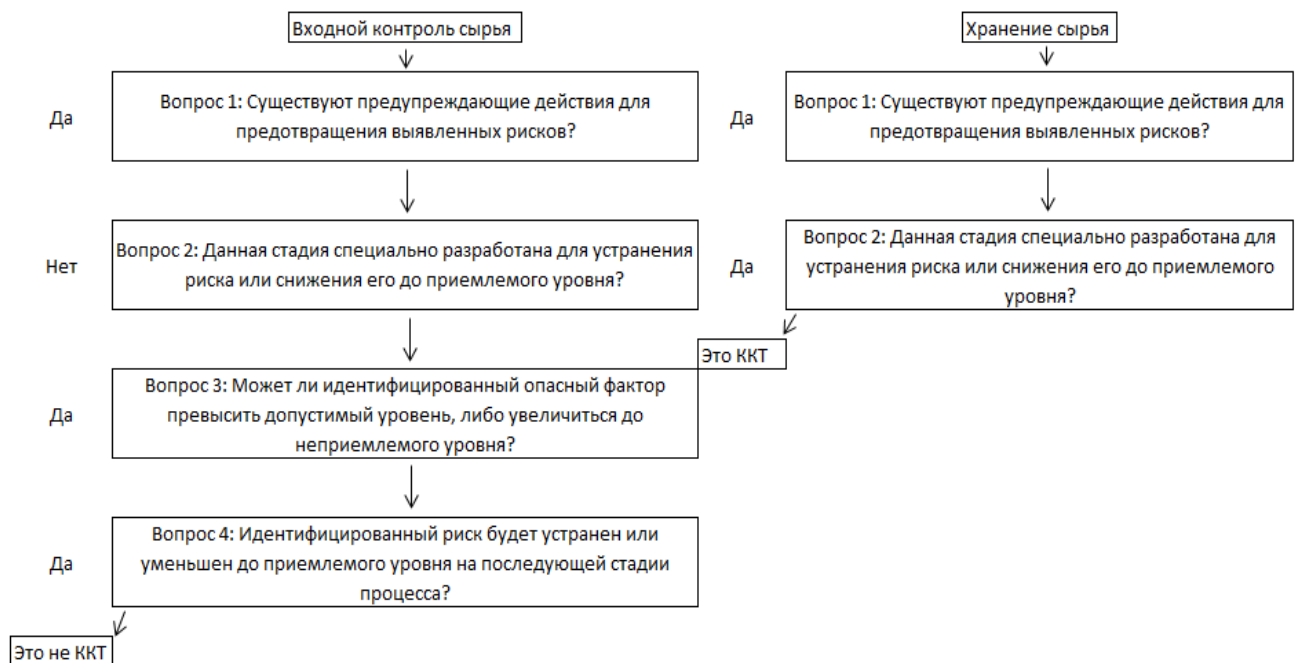


Рис. 5. Дерево принятий решений по ККТ<sup>6</sup>

8) Установление критических пределов для каждой ККТ

В ходе данного этапа есть возможность возникновения опасности в формате присутствия микроорганизмов в сырье. По результатам анализа выявлено, что этот фактор содержит недопустимые риски. Установлено предупреждающее действие: проверка наличия и содержания сопроводительной документации.

В ходе данного этапа есть возможность возникновения опасности, что в сырье может развиваться патогенные микроорганизмы, если не будут соблюдаться условия хранения.

<sup>6</sup> <https://foodsmi.com/printsipy-bezopasnosti-pishchevogo-produkta-haccp/osobennosti-khassp-na-rybnom-proizvodstve/>

Результат анализа аналогичен первому. Нужно производить контроль соблюдения условий хранения.

9) Создание системы для мониторинга ККТ

Наиболее эффективным способом является непрерывный мониторинг, но в некоторых случаях такой подход не подходит с технико-экономической точки зрения. В связи с этим допускается проведение периодического контроля, которого достаточно для управления опасностями.

Объектом мониторинга является условия по хранению сырья. В качестве методы мониторинга можно использовать более продвинутые датчики для отслеживания температурного режима, для этого сейчас применяют электронный термоиндикатор и регистратор температуры в одном устройстве. Использовать систему звукового оповещения о нарушении температуры и влажности. А также высокозащищенные корпуса прибора от влаги и вибрации.

Успешному внедрению плана ХАССП способствует приверженность высшего руководства. Следующим шагом является создание плана, в котором описаны лица, ответственные за разработку, внедрение и поддержание системы ХАССП. Первоначально координатор ХАССП и команда выбираются и по мере необходимости проходят обучение. Затем команда отвечает за разработку первоначального плана и координацию его реализации. Команды по продуктам могут быть назначены для разработки планов ХАССП для конкретных продуктов.

Важным аспектом в развитии этих команд является обеспечение их надлежащей подготовки. Рабочие, которые будут нести ответственность за мониторинг, должны быть соответствующим образом обучены. По завершении плана ХАССП разрабатываются процедуры оператора, формы и процедуры для мониторинга и корректирующих действий. Часто бывает полезно разработать график действий, связанных с первоначальным внедрением плана ХАССП. Внедрение системы ХАССП включает в себя постоянное применение процедур мониторинга, ведения записей, корректирующих действий и других действий, описанных в плане ХАССП. Регулярные проверки будут поддерживать системы ХАССП. План при необходимости система должна обновляться. Важнейшим аспектом поддержания системы является уровень подготовки и знаний задействованных лиц и понимание ими своей роли.

Под финальным этапом разработки плана подразумевается создание документации, удостоверяющее выполнение всех этапов.

Для получения сертификации ХАССП необходимо успешно пройти сторонний сертификационный аудит, проводимый квалифицированным аудитором по безопасности пищевых продуктов.

Идея аудита может быть источником беспокойства даже для компаний, которые придерживаются принципов ХАССП. Но процесс не должен быть негативным опытом.

Применение СМК на основе данной системы позволит устранить все имеющиеся недочёты в области условий хранения сырья и качества продукции, что в свою очередь приведёт к улучшению и систематизации управления качеством предприятия ООО «Ашан».

## Список использованных источников

- 1) ["Уголовный кодекс Российской Федерации" от 13.06.1996 N 63-ФЗ \(ред. от 25.03.2022\)](#) Статья 202. Злоупотребление полномочиями частными нотариусами и аудиторами
- 2) Международный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества»
- 3) Афанасьев В.А. Техническое регулирование и управление качеством / В.А. Афанасьев, В.А. Лебедев, В.П. Монахова. – М.: Книжный дом Либроком, 2014. – 256 с.
- 4) Губарев А. В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А.В. Губарев. – М.: Горячая линия – Телеком, 2015. – 132 с.
- 5) Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством. - М.: Высшая школа, 2016. - 231 с.
- 6) Пономарев С.В., Мищенко С.В., Белобрагин В.Я. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества. – Учебное пособие / С.В. Пономарев. – 2016. – 245с.
- 7) Российский бизнес под знаком качества // Методы менеджмента качества. 2016. - №10. – 68 с.
- 8) Шарипов С.В. Система менеджмента качества: разработка и внедрение на основе международного стандарта ISO 9001/С.В. Шарипов, Ю.В. Толстова. – СПб.: Питер, 2016. – 189 с.
- 9) Ястребов А.З. Система менеджмента качества – основа менеджмента предприятия / А.З. Ястребов // Стандарты и качество. – 2015. – N 2. – 112с.
- 10) <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system>
- 11) <https://kachestvo.pro/kachestvo-produktsii/kontrol/my-ne-prosto-upravlyаем-kachestvom-my-ego-pilotiruем/>
- 12) <https://newmagazineroom.ru/en/foreign-exchange-transactions/marketingovaya-deyatelnost-ooo-ashan-harakteristika/>
- 13) <https://nopss.ru/articles/etapy-vnedreniya-sistemy-menedzhmenta-kachestva-iso-9001-na-predpriyatii/>
- 14) <https://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=191343>
- 15) <https://roscontrol.com/product/kagdiy-den-32-pasterizovannoe/>

- 1) "Ugolovnyj kodeks Rossijskoj Federacii" ot 13.06.1996 N 63-FZ (red. ot 25.03.2022) Stat'ja 202. Zloupotreblenie polnomochijami chastnymi notariusami i auditorami
- 2) Mezhdunarodnyj standart GOST R ISO 9001-2015 «Sistema menedzhmenta kachestva»
- 3) Afanas'ev V.A. Tehnicheskoe regulirovanie i upravlenie kachestvom / V.A. Afanas'ev, V.A. Lebedev, V.P. Monahova. – M.: Knizhnyj dom Librokom, 2014. – 256 s.
- 4) Gubarev A. V. Informacionnoe obespechenie sistemy menedzhmenta kachestva / A.V. Gubarev. – M.: Gorjachaja linija – Telekom, 2015. – 132 s.
- 5) Mazur I.I., Shapiro V.D. Upravlenie kachestvom. - M.: Vysshaja shkola, 2016. - 231 s.
- 6) Ponomarev S.V., Mishhenko S.V., Belobragin V.Ja. Upravlenie kachestvom produkcii. Vvedenie v sistemy menedzhmenta kachestva. – Uchebnoe posobie / S.V. Ponomarev. – 2016. – 245 s.
- 7) Rossijskij biznes pod znakom kachestva // Metody menedzhmenta kachestva. 2016. - №10. – 68 s.
- 8) Sharipov S.V. Sistema menedzhmenta kachestva: razrabotka i vnedrenie na osnove mezhdunarodnogo standarta ISO 9001/S.V. Sharipov, Ju.V. Tolstova. – SPb.: Piter, 2016. – 189 s.
- 9) Jastrebov A.Z. Sistema menedzhmenta kachestva – osnova menedzhmenta predpriyatija / A.Z. Jastrebov // Standarty i kachestvo. – 2015. – N 2. – 112 s.
- 10) <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system>
- 11) <https://kachestvo.pro/kachestvo-produktsii/kontrol/my-ne-prosto-upravlyaem-kachestvom-my-ego-pilotiruem/>
- 12) <https://newmagazineroom.ru/en/foreign-exchange-transactions/marketingovaya-deyatelnost-ooo-ashan-harakteristika/>
- 13) <https://nopss.ru/articles/etapy-vnedreniya-sistemy-menedzhmenta-kachestva-iso-9001-na-predpriyatii/>
- 14) <https://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=191343>
- 15) <https://roscontrol.com/product/kagdiy-den-32-pasterizovannoe/>