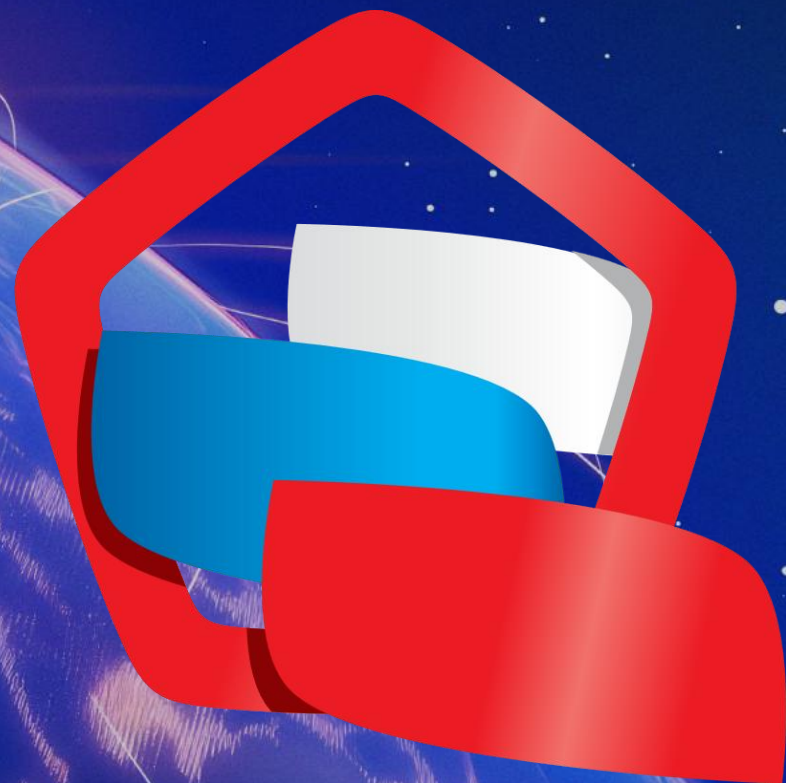


# КАЧЕСТВО В КАЖДОЙ ТОЧКЕ: ОСОБЕННОСТИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В УПРАВЛЕНИИ СЕТЕВОЙ ТОРГОВЛЕЙ

**Краснобаев Андрей Владимирович**

Директор по качеству СТД «Петрович», EMBA

Практик в области управления качеством и организационного развития



# ЭВОЛЮЦИЯ ТОРГОВЛИ В РОССИИ



(КОНЕЦ 1980-х — 2020-е гг.)

- **Конец 1980-х — начало 1990-х:** либерализация экономики, появление первых частных торговых точек, кооперативов и «челночного» бизнеса. Преобладание мелкооптовых и розничных рынков, отсутствие сетевых форматов.
- **Середина 1990-х:** зарождение первых розничных сетей (в т.ч. продуктовых), рост конкуренции, постепенное формирование стандартов обслуживания.
- **2000-е:** бурный рост сетевых ритейлеров, экспансия федеральных и международных сетей, развитие логистических цепочек и складских комплексов.
- **2010-е — 2020-е:** цифровизация торговли (онлайн-продажи, мобильные приложения, развитие маркетплейсов), усиление требований к качеству сервиса и безопасности продукции, появление системы «Честный знак».





# РАЗВИТИЕ СТАНДАРТОВ ИСО 9001



(1990-е — 2000-е гг.)

- **Начало 1990-х:** первые попытки адаптации международных стандартов качества в РФ на фоне перехода к рыночной экономике; ограниченное внедрение из-за нехватки ресурсов и экспертизы.
- **Середина 1990-х:** официальное принятие ГОСТ Р ИСО 9001 (аналог ISO 9001:1994), начало сертификации предприятий, преимущественно в промышленном секторе.
- **2000-е:** актуализация стандартов (ISO 9001:2000, затем ISO 9001:2008), рост числа сертифицированных организаций, включение требований к системам менеджмента качества (СМК) в госзакупки и контракты с зарубежными партнёрами.

*Либерализация рынка создала потребность в системных подходах к качеству, а стандартизация, в свою очередь, стала инструментом повышения прозрачности и эффективности сетевой торговли*



# ЭВОЛЮЦИЯ АУДИТА В РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

ПЕТРОВИЧ

Тенденция к усложнению структуры розничного предприятия:

- Увеличение числа торговых точек и форматов торговли;
- Увеличение номенклатуры товаров;
- Усложнение процессов, в том числе развитие омниканальности и экосистем;

Критические требования ИСО 9001 для масштабируемых организаций:

- Определение границ СМК и области её применения (п. 4.3).
- Идентификация процессов СМК и их взаимосвязей (п. 4.4.1).
- Актуализация области сертификации при изменениях в бизнесе.

***С масштабированием бизнеса требования к системе менеджмента качества (СМК) и внутреннему аудиту кардинально трансформируются. Рост торговой сети требует постоянного пересмотра границ и процессов СМК, гибкой эволюции системы внутреннего аудита***



# ОСОБЕННОСТИ СЕТЕВЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ПЕТРОВИЧ

- Преобладание матричной структуры управления
- Наличие традиционных инструментов контроллинга:
  - ✓ инвентаризации товарно-материальных ценностей,
  - ✓ проверка состояния складских и торговых помещений
  - ✓ проверка сервиса при помощи инструментов классического «тайного покупателя» и т.д.





# КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СМК



В крупных сетевых торговых организациях внутренний аудит СМК приобретает многоуровневый характер — его структура формируется на основе риск-ориентированного подхода с учётом специфики распределённой сети

Уровень 1. Операционный аудит торговых подразделений	Уровень 2. Аудит процессов системы менеджмента качества
<p><b>Объект:</b> торговые точки и микропроцессы.</p> <p><b>Ключевые направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• сохранность товарно-материальных ценностей;</li><li>• соблюдение условий хранения товара;</li><li>• стандарты выкладки и оформления залов;</li><li>• качество клиентского сервиса.</li></ul> <p><b>Методы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ревизии и контрольные проверки;</li><li>• «тайный покупатель»;</li><li>• видеонаблюдение;</li><li>• речевая аналитика.</li></ul> <p><b>Периодичность:</b> ежедневная, еженедельная, ежемесячная.</p>	<p><b>Объект:</b> основные, вспомогательные и управленческие процессы СМК.</p> <p><b>Цель:</b> проверка соответствия:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• внутренней нормативной документации;</li><li>• требованиям стандарта ИСО 9001.</li></ul> <p><b>Входные данные:</b> результаты операционного аудита.</p> <p><b>Фокус:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• эффективность процессов;</li><li>• управляемость на всех уровнях сети;</li><li>• интеграция с корпоративными стандартами.</li></ul>



# ПОДХОДЫ К СТЕПЕНИ ОХВАТА ТОРГОВЫХ ТОЧЕК



Риск-ориентированный подход (согласно ИСО 19011) позволяет оптимизировать охват аудируемых объектов: от сплошного контроля на операционном уровне до выборочной проверки при аудите процессов СМК.

Уровень 1. Операционный аудит торговых подразделений	Уровень 2. Аудит процессов системы менеджмента качества
<p><b>Уровень риска:</b> высокий.</p> <p><b>Метод:</b> сплошной аудит всех торговых точек.</p> <p><b>Периодичность:</b> регламентированная (ежедневно/еженедельно/ежемесячно).</p> <p><b>Цель:</b> контроль критических параметров на местах:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• сохранность ТМЦ;</li><li>• соблюдение стандартов выкладки;</li><li>• качество сервиса.</li></ul> <p><b>Обоснование:</b> прямые риски для удовлетворённости потребителей требуют 100 % проверки.</p>	<p><b>Уровень риска:</b> средний или низкий.</p> <p><b>Метод:</b> репрезентативная выборка торговых точек.</p> <p><b>Основа для формирования выборки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• специфика проверяемого процесса;</li><li>• географическое распределение объектов;</li><li>• результаты прошлых аудитов;</li><li>• показатели эффективности точек.</li></ul> <p><b>Нормативная база:</b> принципы ГОСТ Р 56056-2014 (раздел 7 «Выборка»).</p> <p><b>Фокус:</b> аудит процессов и их владельцев, а не каждой точки.</p> <p><b>Эффект:</b> снижение затрат при сохранении результативности.</p>



# ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СМК



Структура и численность команды аудиторов должны соответствовать уровню аудита (операционный / процессный) и учитывать специфику распределённой торговой сети

Уровень 1. Операционный аудит торговых подразделений	Уровень 2. Аудит процессов системы менеджмента качества
<p><b>Численность:</b> прямо пропорциональна количеству торговых объектов (требуется охват всех точек).</p> <p><b>Требования к компетентности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• глубокое знание внутренних регламентов организации;</li><li>• понимание специфики торговой деятельности;</li><li>• умение работать с чек-листами и стандартизированными методиками.</li></ul>	<p><b>Численность:</b> зависит от количества ключевых процессов и объёма выборочной проверки торговых объектов.</p> <p><b>Требования к компетентности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• продвинутое знание стандартов СМК (ИСО 9001 и др.);</li><li>• навыки процессного управления;</li><li>• аналитическое мышление;</li><li>• развитые коммуникационные навыки (взаимодействие с руководителями отделов и директорами департаментов)..</li></ul>





# ПРИМЕНЕНИЕ ИТ-РЕШЕНИЙ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СМК



В условиях распределённой филиальной сети и матричной структуры автоматизация аудита через специализированные ИТ-системы — обязательное условие эффективности

ИТ-решения для операционного аудита	ИТ-решения для аудита процессов СМК
<p><b>Тип ПО:</b> системы электронных чек-листов.</p> <p><b>Примеры:</b> Check-office, Ритейлика, Service Inspector и др.</p> <p><b>Ключевые функции:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• создание и редактирование шаблонов проверок <i>в режиме реального времени</i>;</li><li>• распределение заданий между аудиторами с учётом географии;</li><li>• заполнение чек-листов через мобильные устройства (офлайн/онлайн);</li><li>• автоматическая передача данных на сервер;</li><li>• генерация задач на корректирующие действия;</li><li>• мониторинг сроков исполнения мероприятий.</li></ul>	<p><b>Тип ПО:</b> профильные системы автоматизации СМК.</p> <p><b>Примеры:</b> Business Studio, GRAIT Audit, КИСМ, АИСМК, АСМО-СМК и др.</p> <p><b>Ключевые возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• встроенные чек-листы для аудита по ИСО 9001 и другим стандартам;</li><li>• моделирование и анализ бизнес-процессов;</li><li>• учёт несоответствий и корректирующих действий;</li><li>• формирование аналитических отчётов для менеджмента;</li><li>• интеграция с системами документооборота.</li></ul>

**Идеальное решение:** интегрировать в одном ИТ-инструменте все контроли компании



# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ



Эффективный внутренний аудит в сетевой торговле — это:

- **Инструмент адаптации:** позволяет СМК эволюционировать вместе с бизнесом.
- **Механизм улучшения:** выявляет зоны роста и предотвращает риски.
- **Основа доверия:** гарантирует соответствие обещаний компании реальным процессам.

***«Качество в каждой точке» достигается через системный подход к аудиту — от локального контроля до стратегического анализа процессов.***







# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



[a.krasnobaev@petrovich.ru](mailto:a.krasnobaev@petrovich.ru)



+7(921) 888-17-83

