



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

Краснобаев Андрей Владимирович

Директор по качеству СТД «Петрович», ЕМВА

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



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

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



ПОДХОДЫ К СТЕПЕНИ ОХВАТА ТОРГОВЫХ ТОЧЕК

ПЕТРОВИЧ

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

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА СМК

ПЕТРОВИЧ

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

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

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



+7(921) 888-17-83

