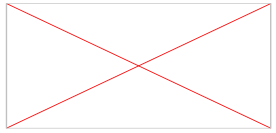
ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ
на 2023 г.



ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ

1. **Блок управления коммерческими условиями (КУ) и расходами на продажу**
   - Доработка финансовых моделей
   - Отчетность по КУ
   - Распределение на продаж фактических затрат внутренней логистики
2. **Проекты развития коммерческой функции**
   - Обмен Sale-IN/OUT с региональными дистрибьюторами
   - Перезапуск проекта «филиал Сочи»
3. **Портфельная стратегия 2023-2024гг.**
4. **Проекты развития HR**
   - Адаптация персонала в повышение лояльности
   - Система премирования сотрудников
5. **1С: Документооборот**
   - Управление организационной структурой Компании
   - Цифровой архив документов
   - Интеграция ЭДО/EDI с контрагентами
6. **Новые ИТ-сервисы:**
   - Кадровый электронный документооборот

Управление КУ. Доработка финансовых моделей

Автоматизация расчета и согласования финансовой модели по Листингам:

- фиксация ассортимента, входящего в Листинг
- расчет окупаемости затрат на листинг за заданный период
- контроль соотношения базового и промо оборота
- согласование по матрице полномочий
- завершить работы по автоматизации расчета финансовых моделей по Листингам. Сейчас данный функционал проходит стадию тестирования и устранения замечаний

История изменений КУ:

- регламентировать порядок внесения изменений в КУ, установить логику наследования аналитической информации из устаревших версий КУ
- результатом будет актуальная версия КУ с историей изменений, привязанная к подписанным документам.

Управление КУ. Отчетность по КУ

Финальный этап автоматизации КУ после которого все данные по КУ в сконцентрированы в 1С. Это позволит вывести существующие КУ в прозрачную зону для дальнейшего анализа и управления коммерческой политикой.

Завершение этапа позволит получить:

- прозрачные источники данных для существующих отчетов
- КУ на дату в формате P&L
- факт продаж с различной степенью детализации (от строки документа до сводных данных за период)
- план-факт анализ в разрезе КУ
- историю изменений КУ

Полное завершение проекта 2020 – 2023гг «Автоматизация КУ» ожидается в мае 2023г.

Управление КУ. Распределение на продажи фактических затрат внутренней логистики

На данный момент в компании применяются усредненные затраты внутренней логистики, что не позволяет сделать полные выводы о рентабельности канала или клиента.

Цель проекта – разработать и автоматизировать модель оценки затрат на внутреннюю логистику (склад, транспорт, документооборот) для каждого канала продаж и каждого крупного сетевого и регионального клиента с целью увидеть реальные логистические затраты.

Собранная статистика позволит внедрить также KPI для сотрудников внутренней логистики.

Срок передачи ТЗ на автоматизацию – до 31.03.2023г.

Плановый срок завершения проекта – августа 2023г.

Коммерческий блок. Обмен Sale-IN/OUT с региональными Дистрибьюторами

Цель этапа – получить реальную информацию о качестве дистрибуции продукции нашей компании в конкретном регионе. В реальном времени видеть товарооборот наших брендов и объемы продаж конечным клиентам.

Для выгрузки данных будет проработан программный интерфейс взаимодействия.

Накопленная информация будет базой для:

- ❖ формирования аналитических справок и отчетов
- ❖ расчета маркетингового бюджета и других выплат партнерам

В данный момент производим выбор из двух программ:

- Агент Плюс: решение на базе 1С, можем самостоятельно доработать под наши потребности и интегрировать в нашу систему отчетности. Классификацию клиентов надо делать самостоятельно.
- Неон: специализированное популярное решение для алкогольного рынка, получаем хорошую аналитику в отчетах и готовую классификацию клиентов. Могут быть сложности с доработками под наши потребности и интеграцией в нашу отчетность.

Коммерческий блок. Обмен Sale-IN/OUT с региональными Дистрибьюторами

План действий

Срок

Ответственные лица

Перезапуск проекта «филиал Сочи»

Результат деятельности филиала в г. Сочи полностью не удовлетворяет планы Компании в течение последних лет.

- Следует подготовить план развития филиала, включая решение по минимальным экономическим показателям (выручка, валовая прибыль и т.п.), которые обеспечат выход из зоны убытков. Срок: до 01.03.2023г.
- Изменить мотивационную схему для сотрудников филиала, связать KPI руководителя с показателями плана перезапуска филиала в г. Сочи, для торговых представителей ввести новые показатели, направленные на развитие дистрибуции и восстановление продаж. Срок: до 01.03.2023г., ответственный: Фалилеев С.
- Провести кадровые изменения в филиале (замена руководителя). Начать активный поиск новых сотрудников в команду продаж. Срок: до 14.03.2023г., ответственный: Фалилеев С.

Портфельная стратегия. 2023 – 2024гг.

- Провести оценку портфеля Компании с учетом ограничений, связанных с рабочим капиталом, новыми трендами потребления и коммерческой политикой. Срок исполнения: до 01.03.2023г.
- Используя результаты аудита портфеля и анализ рыночной ситуации, а также после обсуждения с руководителями коммерческих подразделений сформировать план развития портфеля. Срок исполнения: март 2023г. Точные даты проекта будут определены с учетом посещения международных выставок.
- Основываясь на плане поставок новых продуктов, маркетинг (совместно с продажами) подготовят план запуска продуктов в каналах продаж + трейд-маркетинговый календарь активностей. Срок исполнения: до 14.04.2023г.

Проекты развития. HR

В текущей геополитической ситуации на рынке труда в России ощущается дефицит квалифицированных кадров. Меняется и подход работодателей к сотрудникам: теперь руководители компаний уделяют больше внимания инструментам оценки сотрудников, их развития, а также сохранения своей команды.

На 2023 г. запланировано несколько базовых проектов развития HR функции в компании:

1. Подбор и адаптация персонала

Процедуры подбора и адаптации персонала будут систематизированы и регламентированы, для более эффективной интеграции новых сотрудников в компанию процессу адаптации будет уделяться особое внимание.

На февраль – апрель запланированы следующие мероприятия:

- разработка и внедрение в работу регламента по подбору персонала
- разработка процедуры адаптации сотрудников
- разработка программы введения в должность и буклет новичка

Проекты развития. HR

На 2023 г. запланировано несколько базовых проектов развития HR функции в компании:

2. Внутренние коммуникации и повышение лояльности

На 2023 г. не заложен бюджет для проведения мероприятий для сплочения коллектива, но предполагается провести подготовку к запуску проектов по улучшению коммуникации между сотрудниками, повышения лояльности к компании:

- ✔ будут проведены опросы, исследование метрик удовлетворенности/лояльности/вовлеченности, анализ exit-интервью сотрудников;
- ✔ будет проведена разработка инструментов нематериальной мотивации сотрудников, проработка вариантов проведения малобюджетных мероприятий по улучшению коммуникации между руководителями компании;
- ✔ будет проведен мониторинг заработных плат всех сотрудников компании – это важный инструмент, который позволит на основе открытых профессиональных источников собрать необходимую информацию для расчета уровня материального вознаграждения в компании, разработки стратегии удержания и систем мотивации. По каждому департаменту будут представлены аналитические отчеты и рекомендации

Проекты развития. HR . Запуск полноценной системы премирования сотрудников

В настоящий момент процесс премирования сотрудников не прозрачен от момента установки целей до оценки их выполнения. Для функционирования эффективной системы мотивации в Компании бизнес процесс должен быть полностью пересмотрен, мотивационные схемы должны быть поэтапно внедрены во всех подразделениях Компании.

Проекты развития. HR . Запуск полноценной системы премирования сотрудников. План действий

№	План	Ответственные	Срок исполнения
1	→ подбор специалиста по мотивации и стимулированию сотрудников (в департамент по работе с персоналом) и поручение ему следующих задач:	Департамент по работе с персоналом	до 31.03.2023
2	→актуализировать Положение о премировании сотрудников;	Лихачева И.	до 30.04.2023
3	→ на основе заключения внутреннего аудита проанализировать систему премирования для коммерческих подразделений с целью стандартизации и унификации для каждой должности в рамках канала продаж;	Лихачева И.	до 15.06.2023
4	→ регламентировать процедуру работы по уже запущенным мотивационным программам (Коммерческие подразделения, Маркетинг, Внешняя логистика, ИТ): порядок, сроки предоставления информации и ответственных. Автоматизировать, где возможно, получение данных для оценки сотрудников;	Лихачева И.	до 01.09.2023
5	→запустить процесс администрирования системы мотивации в коммерческих подразделениях по новой утвержденной процедуре	Лихачева И.	с 01.07.2023
6	→запустить процесс администрирования систем мотивации в некоммерческих подразделениях по новой утвержденной процедуре	Лихачева И.	с 01.09.2023
7	→вместе с руководителями подразделений, в которых еще не запущены системы мотивации, разработать порядок стимулирования и оценки сотрудников. Запустить во всех подразделениях.	Лихачева И.	до 01.03.2024

1С:Документооборот 3.0

Фирма «1С» выпустила в 2022 году новый продукт «1С: Документооборот 3.0». Он позволяет:

- централизовано и безопасно хранить документы всех видов и настроить ограниченные права доступа к ним;
- гибкая настройка маршрутизации обработки и согласования документов, контроль и анализ исполнительской дисциплины;
- наладить коллективную работу сотрудников при прозрачном согласовании, утверждении и контроле исполнения документов;
- предоставить инструменты для совместной работы: Форум для внутреннего общения, Сервис мгновенных сообщений, лента новостей компании, календари;
- управлять проектами и задачами;
- интегрировать все наши базы и хранилища в один информационный ресурс с прозрачным доступом;

Поэтапно бизнес-процессы компании будут переводиться на использование этого продукта.

1С:Документооборот 3.0. Управление организационной структурой

Будет создан единый источник информации об управленческой структуре компании. Он будет использоваться:

- в процессах согласования
- управления доступами и делегированием полномочий
- отчетности и т.д.

Таким образом структура компании станет прозрачной для сотрудников, роль каждого сотрудника в компании будет понятна.

Централизованное управление оргструктурой упростит ее администрирование.

Обновленная оргструктура Компании готова и будет выложена в общем доступе для сотрудников и использования в процессах автоматизации в начале марта 2023г. Она будет автоматически транслироваться во все базы и сервисы.

1С:Документооборот 3.0. Цифровой архив документов

Цель – создать цифровой архив документов, который позволит:

- создавать новые документы по стандартам, используя шаблоны и бланки
- отслеживать изменения и версии каждого документа
- контролировать местонахождение бумажного экземпляра документа и наличие скан-копии оригинала документа
- экономить время сотрудников за счет быстрого поиска документов по реквизитам или по тексту
- повысить безопасность, используя ограничение доступа к документам и задачам
- агрегировать в одно место из различных сетевых ресурсов и баз существующие хранилища документов

В 2022г. создан архив договоров, в рамках данного проекта в 2023г. будет автоматизирована работа с доверенностями:

- создание нового документа по шаблону
- согласование по матрице полномочий
- хранение скан-копии и оригинала. Быстрый поиск при наличии прав.
- уведомление о завершении срока действия
- загрузка существующих доверенностей.

1С:Документооборот 3.0. Интеграция ЭДО/EDI с контрагентами

Цель – упорядочить цифровое взаимодействие с контрагентами через ЭДО/EDI:

- EDI – это электронный обмен коммерческими данными (торговыми, финансовыми и проч.) между поставщиками и покупателями: весь документооборот от заказа до отгрузки и сопровождающих ее документов.
- ЭДО – это обмен электронными юридически значимыми документами с любыми контрагентами, банкам и госорганами

<u>Автоматизация позволит:</u>

- ❑ регламентировать процесс получения ЭЦП
- ❑ согласовывать входящие и исходящие документы по матрице полномочий
- ❑ направлять согласованные документы подписантам
- ❑ контролировать сроки обработки входящих документов
- ❑ хранить все документы в цифровом архиве

Новые IT сервисы. Кадровый электронный документооборот

Вместе с HR выбирается продукт для внедрения во второй половине 2023г. для безбумажного обмена кадровыми документами с нашими работниками на едином удобном портале:

- автоматизация кадровых процессов
- автоматизация процессов найма
- мобильное приложение
- экономия времени, денег и места за счет сокращения объема печати и хранения бумажных документов
- возможность оформлять документы с сотрудниками дистанционно
- бесплатная электронная подпись сотрудника
- интеграция с кадровой программой

Новые IT сервисы. Корпоративный портал

В 2023г. Будет проводиться подготовка к запуску проекта создания корпоративного портала Компании. **Цель портала** – создание многофункционального инструмента, который позволит повысить информированность и эффективность работы сотрудников Компании.

Необходимо определить нужный функционал, структуру и выбрать продукт, удовлетворяющий всем потребностям Компании.

Планируемая функциональность:

Внутренний сайт:

- публикация новостей и других материалов для сотрудников
- создание базы файлов и документов
- форум для внутреннего общения

Совместная работа:

- групповой календарь
- хранилище документов с контролем версий (Регламенты, приказы и т.п)
- система управления задачами (Согласования, поручения и т.п.)

Платформа для интеграции:

- возможность работы с несколькими корпоративными приложениями (например, с почтой, CRM, ERP) в одном интерфейсе
- персонализация этого интерфейса для каждого отдельного пользователя

Для реализации данного проекта Операционным директором будет создана рабочая группа из числа руководителей всех функций. Старт рабочей группы намечен на апрель 2023. Ожидается, что работа руководителей функций над совместной неординарной задачей кроме достижения цели проекта позволит также повысить информированность руководителей о задачах, реализуемых другими подразделениями и их ценности для общего дела, улучшит кросс функциональную коммуникацию.

Безопасность и инновации. Новое пространство для работы с данными

В 2022 году завершена модернизация оборудования и обновление серверного ПО. Это позволит начать использовать новые технологии.

Цель данного этапа - повысить безопасность хранения и использования данных. Будут выполнены работы:

- Физическое разделение рабочей среды пользователей в зависимости от типа обрабатываемых данных.
  - Зеленый сегмент – общедоступные данные
  - Желтый сегмент – коммерческие данные
  - Красный сегмент – секретные и ценные данные
- Упрощается контроль и защита действительно ценной информации.

Безопасность и инновации. Мониторинг активности сотрудников

Цель – контроль эффективности использования рабочего времени сотрудником и внедрение в организации системы защиты конфиденциальных данных от внутренних угроз.

DLP (англ. *Data Leak Prevention*) представляет собой систему защиты конфиденциальных данных от внутренних угроз. Речь идет, прежде всего, о защите информации от утечек за периметр организации, а также контроле за поведением персонала на автоматизированных рабочих местах, обрабатывающих защищаемую информацию.

В текущий момент департаментом ИТ разработаны инструменты мониторинга активности пользователей в базах 1С и в почте. Есть возможность получить аналитический отчет об активности сотрудника, объеме обработанной информации.

Безопасность и инновации. Мониторинг активности сотрудников

В 2023 году планируется протестировать несколько вариантов программных продуктов и внедрить готовый функционал:

- Мониторинг запускаемых программ
- Мониторинг посещённых сайтов
- Графики и аналитика активности
- Продуктивность использования рабочего времени
- Фотография рабочего дня
- Контроль использования принтеров

Автоматизация ИТ и повышение качества ИТ сервисов

В 2023 году департаментом ИТ планируется :

- Проработать с подразделениями соглашение об уровне сервиса (SLA). Это позволит одинаково понимать потребности подразделений в услугах в рабочее и нерабочее время, обеспечить необходимое качество и установить правильные и прозрачные KPI для сотрудников службы технической поддержки
- Автоматизировать прием/увольнение сотрудников
  - Согласование доступов
  - Подготовка рабочего места
  - Контроль выданного оборудования
  - Сбор данных по адаптации сотрудника
  - Контролировать прохождение испытательного срока
- Переход на новую версию почтовой системы (с Exchange 2010 на Exchange 2016)
  - Новые возможности
  - Повышение безопасности
  - Повышение удобства работы с почтовыми архивами
- Повысить прозрачность управляемость ИТ инфраструктуры и сервисов за счет внедрения технологий ITIL.

Логистика. Повышение эффективности резервирования товара

Недостаточное товарное обеспечение в последние годы не давало возможности осуществлять резервирование товара в соответствии с утвержденным регламентом. Заявки на резервирование одобряются руководителями продаж формально, не вникая в детали. В результате сложилась критическая ситуация, негативно влияющая на рабочий капитал компании и темп продаж.

Данные на 01.янв.23	Натурал., тыс. бут..	Денежн., млн. руб
Запас Мск и СПб	702,8	405,5
Резерв Мск и СПб	264,0	155,9
Отношение коммерческого резерва к запасу	37,6%	38,4%
Лимитированные и дефицитные позиции в резерве	49,6	26,1
Недефицитный коммерческий резерв	214,4	129,8
Отношение недефицитного ком. резерва к запасу	30,5%	32,0%

В 2022 г. был выполнен технический проект автоматизации работы с резервами в 1С, что позволяет накопить прозрачную статистику для анализа.

В 2023 г. департаменту планирования цепей поставок поставлена задача повышения эффективности процедуры резервирования: восстановление работы по регламенту, снятие избыточных резервов, введение процедуры ежемесячного контроля. С февраля (по итогам января) введен новый отчет «Эффективность использования резервов в каналах продаж», где наглядно демонстрируются позиции по каждому подразделению, создающие искусственный дефицит товара за счет неаккуратных прогнозов. Итоги ежемесячного отчета будут обсуждаться на встречах с участием генерального и операционного директоров.

Спасибо за внимание!
Будем рады Вашим комментариям по запланированным проектам и предложениям по включению в план реализации других проектов развития!