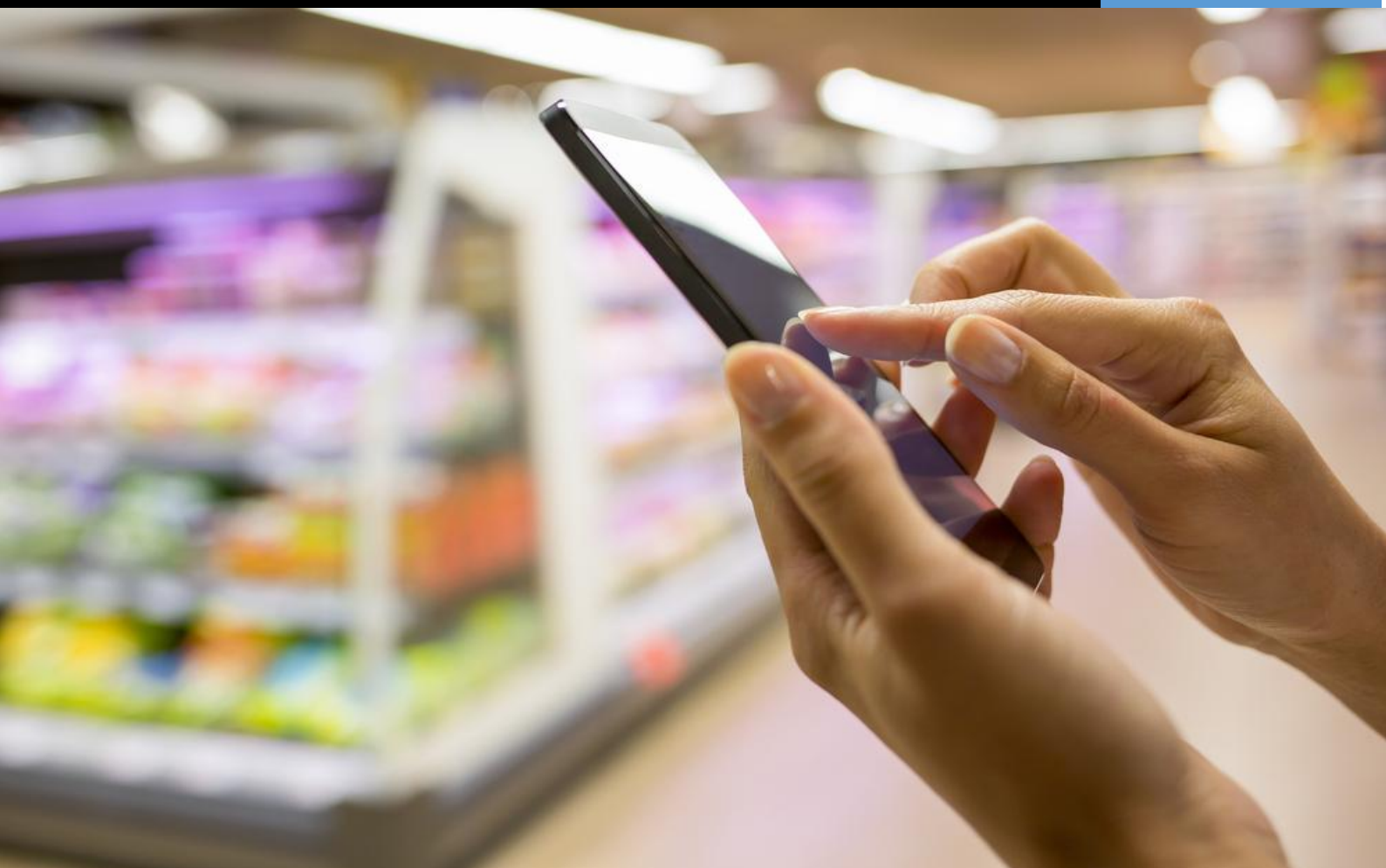


2025

Автоматизация операционного аудита в сетевом ритейле. Цифровые чек-листы, задачи, процессы и AI-технологии в арсенале ИТ-инноваций современной торговой сети



Разработано в «Крона Лабс»

Облачная платформа [RETAILIQA™](#)

8 800 250 33 28

info@retailiga.ru

Материал, содержащийся в данном гайде, основан на многолетнем практическом опыте внедрений облачной платформы [RETAILIQ](#) в различных сферах бизнеса и направлениях деятельности: от продуктового и непродуктового ритейла, общепита и аптечной розницы, до сетей мультифункциональных АЗС, медицинских клиник и лабораторий. Мы постарались как можно нагляднее, на конкретных примерах, донести до собственников и топ-менеджмента компаний наше видение того, какими технологиями должна обладать современная розничная сеть для удержания рынка, дальнейшей экспансии и доминирования над конкурентами. Мы надеемся, что наш опыт на примере автоматизации операционного аудита в ритейле послужит в качестве некоей «отправной точки» для максимально эффективной цифровой трансформации бизнеса в условиях тяжелейшего санкционного давления, непростой экономической ситуации и агрессивного конкурентного прессинга.



СОДЕРЖАНИЕ:

Что такое операционный аудит?

Драйверы и триггеры автоматизации «операционки»

Инициаторы и основные бенефициары автоматизации

Выгоды и преимущества цифровизации операционных процессов

Функциональные требования к программному обеспечению

Нейросети, ГИИ и цифровые AI-помощники в ритейле

Готовое решение или собственная разработка?

Основные ошибки при выборе платформы и партнеров

Сложности, нюансы и «подводные камни» автоматизации

Интеграция со сторонним программным обеспечением

Развертывание ПО на своих серверах по модели on-Premise

Гостевые учетные записи «внешних» пользователей

Организация технической поддержки

Кастомизация и доработка функционала (+кейсы)

Особенности аудита различных форматов торговых точек

Образцы основных чек-листов для ритейла

Что такое операционный аудит?

Выручка, продажи, маржа, рентабельность – это основные финансовые метрики оценки эффективности бизнеса, которыми в первую очередь руководствуются многие собственники и топ-менеджеры компаний перед тем, как с головой погрузиться в дебри сухих цифр многостраничных финансовых отчетов. Контроль операционных процессов зачастую находится вне фокуса внимания лиц, принимающих решения, оставаясь за бортом локомотива маркетинговых стратегий, направленных на рост продаж и привлечение новых клиентов. Не контролируя должным образом свои операционные процессы, многие компании допускают серьезную ошибку, которая может сделать неэффективными все усилия и даже «помножить на ноль» любые маркетинговые бюджеты. Так что же такое операционный аудит, в чем заключается его ценность для бизнеса и почему ему исторически уделяют столь мало внимания?

Операционный аудит — это непрерывная оценка эффективности и качества выполнения операционных процессов компании для гарантированного достижения стратегических бизнес-целей.



Мы не зря отдельно выделяем и подчеркиваем важность непрерывности процесса, т. к. операционным аудитом нельзя заниматься лишь время от времени, по остаточному принципу. Каждая компания из сферы ритейла – это единая логистическая и информационная инфраструктура, внутри которой в каждую единицу времени происходят сотни самых разных процессов. Где ежедневно ставятся и решаются тысячи различных задач, в которых в качестве связующего звена задействованы линейные сотрудники, руководители направлений, топ-менеджмент и внешние контрагенты: клиенты, поставщики, подрядчики, аутсорсеры и т. д.

В течение каждого рабочего дня персонал розницы обычно занят выполнением множества рутинных задач в рамках своих должностных обязанностей. Перечислим лишь некоторые из них:

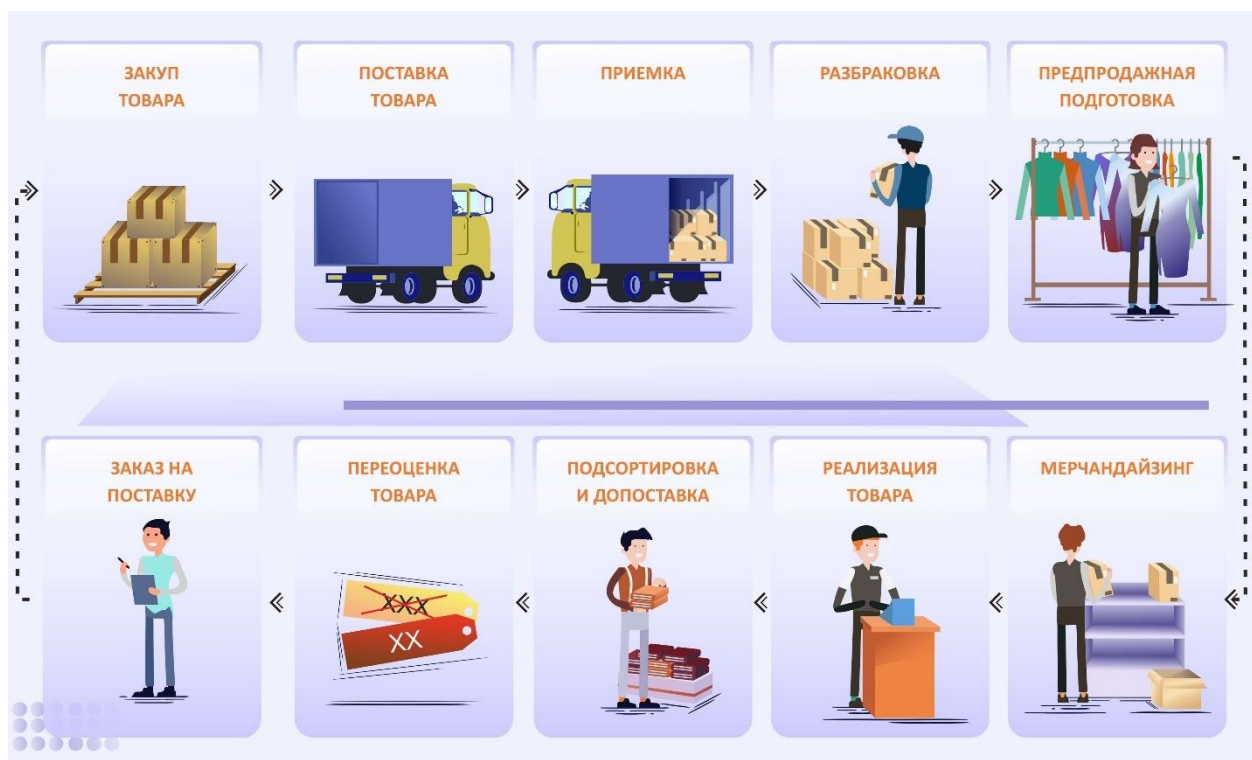
- Выкладка продукции согласно плануграмме
- Проверка наличия и актуальности ценников
- Своевременная нейтрализация «дыр» и пустот на полках и витринах
- Выявление и снятие с продажи продукции с истекшим сроком годности
- Порционная нарезка пищевой продукции по просьбе покупателей
- Фасовка товара
- Контроль актуальности и наличия РИМ (рекламно-информационных материалов)
- Контроль своевременности размещения/снятия POSM
- Подготовка магазина к открытию (началу рабочего дня)

- Подготовка магазина к закрытию (завершению рабочего дня)
- Поддержание чистоты и порядка в торговом зале
- Поддержание чистоты торгового оборудования
- Контроль отсутствия в торговом зале посторонних предметов, препятствующих навигации покупателей
- Соблюдение речевых модулей, следование скриптам продаж
- Соблюдение правил работы с кассовым оборудованием
- Выполнение положенных действий при расчете покупателей
- Предотвращение образования очередей в кассах
- Помощь покупателям при взаимодействии с терминалами самообслуживания
- Отслеживание достаточного количества свободных тележек и корзин

Кажущаяся рутинность этих задач не отменяет их важности для нормального ежедневного функционирования розничных магазинов. Все люди разные, и если у каких-то сотрудников рутинные операции «намертво прописываются» в подкорке головного мозга и выполняются безошибочно даже если их разбудить посреди ночи, то у ряда других сотрудников «рутинизация» даже самых простых действий со временем приводит к «сбоям в программе», состоянию рассеянного внимания и нелепым ошибкам. Недостаток пакетов для покупателей, не замененная вовремя лента для печати этикеток на весах в зоне ФРОВ, некорректная информация на ценниках, сопровождающаяся скандалами на кассах, загроможденные тарой проходы и многое другое. Казалось бы, что это все мелочи, но из подобных мелочей и формируется фундамент негативного покупательского «экспириенса», на который впоследствии опирается клиентская лояльность со знаком минус.

Откуда тогда берутся эти досадные ошибки, ведь казалось бы, что одно и то же действие, выполняемое многие сотни и даже тысячи раз, должно быть доведено до автоматизма? Проблема кроется не только в пресловутом человеческом факторе, дефиците кадров и поведенческих особенностях представителей молодого поколения из числа «зумеров» и «альфа». В компаниях пока еще работают живые люди, а не с биороботы, а людям, даже самым надежным и ответственным, свойственно периодически совершать ошибки и промахи. Однако проблемы могут возникать и на стороне торговой сети, включая сложности с контролем операционных процессов, нехваткой супервайзеров/аудиторов, отсутствием внятных регламентов, памяток и должностных инструкций.

Давайте сперва попробуем разобраться с тем, что представляет собой операционная деятельность в классическом варианте. Даже внутри одного сегмента и направления бизнеса каждая компания по-своему уникальна, при этом у всех ритейлеров есть ряд схожих процессов и операций. Эти операции можно условно разделить на две категории: **ключевые (основные)** и **вспомогательные**. К ключевым относят базовые операции, лежащие в основе функционирования бизнеса, без которых компания не может вести нормальную «повседневную» деятельность. Ключевые операции в работе торговой сети можно схематично изобразить на следующей циклической схеме:



К вспомогательным операциям можно отнести дополнительную «поддерживающую» активность: размещение рекламно-информационных материалов, оформление выкладки акционных товаров, корректировка речевых модулей продавцов для повышения результативности продаж, поддержание чистоты, оптимизация навигации покупателей в торговом зале и т. д. Подобных операций в крупных сетях регионального и федерального уровня могут быть многие сотни и каждая из них буквально «по кирпичику» вносит свой вклад в фундамент успешных продаж каждой торговой точки. Учитывая, от какого большого количества вспомогательных операций зависит выручка каждого магазина, без налаженного операционного аудита будет архисложно провести анализ «узких мест» и выявить неочевидные проблемы в работе каждого объекта розничной сети. Эта задача существенно усложняется при широкой географической представленности сети с наличием регионов, дивизионов и кластеров, где каждый элемент уровня иерархии может рассматриваться как отдельно взятый бизнес-объект со своими метриками и KPI.

Хорошо налаженный операционный аудит при грамотном использовании способен не только своевременно выявлять наличие «аномальных» и неочевидных отклонений от стандартов, но и давать руководству определенную пищу для размышлений на тему того, а грамотно ли на самом деле построены бизнес-процессы? Возможно, что часто допускаемые нарушения на определенных этапах сигнализируют вовсе не о халатности исполнителей и вовлеченных участников? Возможно, что сами процессы или какая-либо их стадия неэффективны и нуждаются в определенном «тюнинге» или «апгрейде»? А что, если некоторые бизнес-процессы вовсе отменить, распределив часть их этапов по «другим корзинам»? Как это повлияет на работу отдельно взятой торговой точки? Куста? Всего региона, дивизиона или кластера?

Как может выглядеть схема операционного аудита в классическом варианте? В базовой схеме можно выделить несколько основных блоков: **участники, объекты, цели и технологии**. Каждый блок в свою очередь можно разбить на несколько подблоков, прямо или косвенно связанных между собой:



Сложности, возникающие с выявлением узких мест и проблем в работе розничной сети, имеют множитель, напрямую коррелирующий с ее масштабами. Чем больше в сети торговых точек и сотрудников, чем больше регламентов, стандартов и предписаний – тем сложнее руководству компании контролировать розничные процессы «на местах» в силу географической разрозненности и удаленности. С учетом 11 часовых поясов, 89 регионов и 8 федеральных округов даже

армия локальных супервайзеров и территориально-кустовых управляющих зачастую оказывается не в состоянии на должном уровне контролировать стандарты без использования инструментов автоматизации аудита розницы. Возможно, это касается только крупных сетей? Ничего подобного! По опыту и анализу поступающих обращений в нашу компанию, проблемы возникают даже у небольших сетей, ведущих свою деятельность в пределах одного региона и даже города!

Удивительно, но несмотря на очевидную важность систематического контроля качества работы и соблюдения розничных стандартов в торговых сетях, данное направление исторически страдает от дефицита «функционально зрелого» программного обеспечения, способного обеспечить качественную цифровизацию процессов операционного аудита в современной рознице. Да, во многих компаниях прорабатываются внутренние регламенты и стандарты, создаются чек-листы и анкеты-опросники, в Excel заносятся формулы, рассчитывающие мотивацию и KPI. Но вся эта автоматизация «операционки» часто упирается в потолок неэффективности и неудобства сбора-передачи-анализа информации с помощью устаревших и неэффективных инструментов: бумажных носителей, мессенджеров и электронных таблиц.

Драйверы и триггеры автоматизации «операционки»

В небольших торговых сетях, которые только начинают свое развитие, часто возникает ситуация, когда руководитель (или даже сам владелец бизнеса) пытается лично участвовать в каждом процессе, контролируя работу подчиненных и на своем примере показывая, как нужно правильно делать. В этом есть определенный смысл, т. к. человек, который проработал долгое время в компании или стоял у истоков развития бизнеса лучше всех ориентируется в том, как все устроено и как все работает. Иногда желание все контролировать лично может быть вызвано неуверенностью в своих подчиненных, высокой текучкой кадров и опасениями, что из-за неправильных действий сотрудников-новичков пострадает бизнес.



На данном этапе развития компании контроль за действиями персонала ведется лично, путем проведения планерок, с помощью телефонных звонков либо посредством отчетов в мессенджерах. Результаты контрольных мероприятий обычно фиксируются на бумаге или заносятся в электронные таблицы. Предложения по корректирующим действиям даются в устной форме либо также фиксируются на бумаге.

В ходе дальнейшего роста бизнеса появляются новые процессы и стандарты, внедряются новые технологии, закупается и вводится в строй новое торговое оборудование. С учетом рыночной конъюнктуры и сложившихся покупательских потребностей открываются новые направления (например, продуктовые сети начинают активно развивать свое пищевое производство, инвестируя в формат темных кухонь и фабрик еды) Синхронно с увеличением количества торговых объектов растет и штат сотрудников. В компанию приходят все новые и новые люди, которым приходится каждый раз объяснять и показывать, как все устроено и как работает бизнес на уровне «операционки».

С какого-то момента руководство компании уже физически не может охватить весь пул задач, связанных с описанием всех бизнес-процессов, вводом в строй новых сотрудников и контролем качества выполнения операционных стандартов. На этой стадии ко многим приходит понимание того, что без должного обучения и контроля сотрудников «на местах» качество работы компании со временем будет существенно деградировать. Без наличия эффективных инструментов контроля часть сотрудников будет работать «спустя рукава», напрочь позабыв про корпоративные регламенты и стандарты. И данная ситуация будет только усугубляться с дальнейшим ростом компании, особенно на фоне экспансии бизнеса в другие города и регионы. В отдаленной перспективе это чревато не только потерей прибыли и рыночных позиций, но и оттоком лояльных покупателей.



Не дают расслабиться и конкуренты, которые активно внедряют у себя инновационные технологии, изо всех сил стараясь свои технологические преимущества конвертировать в реальные рыночные успехи. По словам одного из наших старейших клиентов – торговой сети федерального уровня: «Как только мы внедряем у себя новое программное решение, наши конкуренты автоматически начинают от нас отставать. И чем дольше они медлят с внедрением аналогичного ПО, тем больше шансов что в обозримом будущем они нас уже не догонят...»

Активно идущая экспансия торговых сетей федерального уровня также не добавляет оптимизма менее масштабным игрокам, которые во многих своих «домашних» локациях и регионах ранее чувствовали себя довольно вольготно. Тем, кто не собирается сдаваться «федералам» на милость и продавать годами выстраиваемый бизнес, необходимо быть на голову (а то и на две) гибче, оперативней и креативней. А в плане технологий – как минимум ни в чем не уступать. Когда речь идет об удержании занимаемой доли рынка и годами нарабатывавшейся лояльной клиентской базы – все средства хороши.

К руководству компании приходит четкое понимание, что проблему с налаживанием контроля соблюдения операционных стандартов надо решать, и чем скорее – тем лучше. Одни обращаются к опыту своих коллег, которые ранее сталкивались с похожими проблемами, другие пытаются искать ответы в поисковых системах на просторах интернета. Кто-то идет за помощью к бизнес-консультантам или в компании-интеграторы. А существует ли на рынке готовое, быстрое и эффективное решение? Готовое и эффективное – [да](#). Быстрое? Это зависит от размера компании и масштаба задач, которые необходимо решить в рамках проекта по автоматизации операционного аудита.

Инициаторы и основные бенефициары автоматизации

Основными инициаторами и бенефициарами успешно реализованного проекта по автоматизации операционного аудита во многих случаях являются топ-менеджмент компании, руководители направлений и структурных подразделений. Однако инициатива может исходить вовсе не от действующих сотрудников, формирующих управленческое ядро компании, а от новых лиц, «свежей крови», которые уже имели релевантный опыт в других компаниях и хорошо понимают многие нюансы автоматизации «операционки». Кто же является основными участниками проекта по цифровизации контроля операционных процессов, какие проблемы волнуют их в первую очередь и какие «бенефиты» они получают по итогам внедрения? Давайте попробуем разобраться с оглядкой на упрощенную схему управленческого ядра компании и структуры торговой сети:



Владелец бизнеса / Генеральный директор (CEO)

Операционный директор (COO)

Директор по рознице / Директор торговой сети

ИТ-Директор (CIO)

Директор по персоналу (HR-Директор)

Директор по франчайзингу

Директор по маркетингу и рекламе

Директор по эксплуатации / АХЧ / ИТО

Руководитель службы безопасности

Руководитель отдела КРО / Внутреннего аудита / Качества

Руководитель отдела мерчандайзинга

Региональный директор / Территориальный управляющий / Супервайзер

Директор магазина / Управляющий торговой точки

Владелец бизнеса / Генеральный директор (CEO) – проблемы, трудности, вызовы:

- × Невозможность быстро получить информацию на чем бизнес теряет деньги и как этого избежать.
- × Отсутствие информации о том, что происходит с выполнением и текущим статусом стратегических задач, поставленных перед подчиненными (ТОП-менеджмент, руководители отделов и направлений)

- ✗ Недостаток контроля за тем, что происходит в компании, в подразделениях, удаленных точках и филиалах (данное ощущение только усиливается если генеральный директор одновременно является собственником)
- ✗ Низкая результативность топ-менеджмента и сложность в ее измерении, подозрения подчиненных в порочащих репутацию компании неправомерных и неэтичных действиях.
- ✗ Стойкая уверенность что некоторые сотрудники зря получают свою зарплату, а ФОТ требует пересмотра и четких KPI для более справедливой системы мотивации.
- ✗ Зарождающиеся опасения, что конкуренты опережают компанию и непонимание, за счет чего они получают конкурентное преимущество.
- ✗ Желание не отставать от конкурентов в плане укрепления технологичности бизнеса.



Владелец бизнеса / Генеральный директор (CEO) – выгоды и преимущества:

- ✓ Полное информирование о том, что происходит в компании на любом уровне – от торговых точек до бэк-офиса.
- ✓ Оперативное получение рейтингов эффективности работы департаментов и подразделений компании, оценка эффективности работы топ – менеджмента.
- ✓ Контроль и анализ динамики выполнения стратегических задач.
- ✓ Уверенность, что компания является технологическим лидером, использующим самые передовые технологии.
- ✓ Спокойствие на фоне налаженного контроля за работой сотрудников (в т. ч. в удаленных филиалах и торговых точках)
- ✓ Возможность для собственника выгодно продать свой бизнес, когда придет время (навести порядок «на местах» перед продажей, увеличить стоимость и «гудвилл» компании за счет привлекательной с точки зрения инвесторов высокой «технологичности»)

Операционный директор (COO) – проблемы, трудности и вызовы:

- ✗ Отсутствие или потеря контроля над тем, что происходит в компании «на местах».
- ✗ Вскрывающиеся факты обмана и неэтичного поведения со стороны сотрудников компании.
- ✗ Неэффективность выстроенной системы управления персоналом.
- ✗ Несовершенство используемых операционных процессов в компании, отсутствие полной картины и понимания по процессам, требующим оптимизации и модернизации.
- ✗ Высокие затраты, которые необходимо оптимизировать («расходники», топливо, поездки и т. д.)
- ✗ Невыполнение поставленных задач и недостижение целевых KPI.
- ✗ Недобросовестность внешних подрядчиков и партнеров по взятым на себя договорным обязательствам (нарушение сроков, оказание некачественных услуг)



Операционный директор (COO) – выгоды и преимущества:

- ✓ Наглядная оценка качества выполнения операционных стандартов на всех уровнях и во всех разрезах: магазин, «куст», регион, кластер, дивизион, компания
- ✓ Искоренение «бардака», налаживание трудовой дисциплины, организация контроля «на местах».
- ✓ Построение более эффективной системы управления персоналом (совместно с HR-директором)
- ✓ Оптимизация бизнес-процессов, работа над их эффективностью.
- ✓ Снижение издержек и временных затрат при работе с данными (категорическое нет «архаике» на бумажных носителях)
- ✓ Контроль своевременности выполнения проектов и поставленных задач.
- ✓ Выявление «узких мест» и неочевидных проблем в работе компании.

Директор по рознице / Директор торговой сети – проблемы, трудности и вызовы:

- × Признаки намечающегося хаоса и зарождающегося «бардака» в работе торговых точек (отдельно взятых магазинов или в целом по сети)
- × Отсутствие (потеря) контроля за тем, что происходит в розничной сети (особенно в территориально удаленных филиалах)
- × Неприемлемо высокий процент сотрудников, уличенных в нарушении корпоративных стандартов и плохо справляющихся со своими должностными обязанностями.
- × Распределение ФОТ и выплата премиальной составляющей отвязаны от выполнения поставленных задач и достижения целевых KPI.
- × Отсутствие эффективной системы обучения сотрудников корпоративным стандартам.
- × Риски получения «драконовских» штрафов от надзорных органов из-за неконтролируемости и безалаберности сотрудников на местах.
- × Непонимание того, какой именно эффект оказывают все нововведения в работе компании (как отследить что улучшилось, что осталось без изменений, а что ухудшилось?)
- × Срыв достижения стратегических целей и планов продаж по сети вследствие низкого качества работы и несоблюдения внутренних стандартов магазинами.



Директор по рознице / Директор торговой сети – выгоды и преимущества:

- ✓ Наведение порядка «на местах», искоренение хаоса и устранение «бардака», налаживание контроля за работой линейных сотрудников магазинов.
- ✓ Справедливая «чистка рядов» от неэффективного и необучаемого персонала, оптимизация ФОТ.
- ✓ Снижение затрат на использование бумажных носителей, сокращение временных издержек супервайзеров вследствие отказа от устаревших методов контроля и аудита.
- ✓ Внедрение системы «кнута и пряника» с привязкой системы мотивации (KPI) к результатам проверок и фотоотчетов по электронным чек-листам.
- ✓ Беспроblemное прохождение каждой торговой точки любых проверок надзорных органов (экономия денег компании на штрафах и предотвращение полного закрытия объектов до момента устранения всех нарушений)
- ✓ Четкое отслеживание эффективности всех нововведений в торговой сети путем получения обратной связи через аналитику результатов проверок, задач и фотоотчетов.
- ✓ Выполнение (и перевыполнение) поставленных планов продаж по сети, в т. ч. за счет повышения качества работы при полном соблюдении принятых корпоративных стандартов.

ИТ-Директор (CIO) – проблемы, трудности и вызовы:

- ✗ Компания отстает от конкурентов по части своевременности внедрения инновационного программного обеспечения.
- ✗ Используемого в компании ПО (стороннего или собственной разработки) недостаточно для решения поставленных руководством компании задач.
- ✗ Задача по автоматизации операционного аудита не может быть решена в сжатые сроки силами собственного ИТ-отдела (нет ресурсов и собственных разработчиков с нужной квалификацией, нет опыта создания подобных продуктов, «дороговизна» найма и дефицит опытных аналитиков, фулстек-разработчиков, специалистов по AI/ML, нереальные сроки выполнения и т. д.)
- ✗ Увеличение штата ИТ-отдела и выход на рамки ФОТ в связи с большим количеством параллельно идущих «in-house» разработок, риск антикризисного срезания «костов» и «закручивания бюджетных гаек» руководством компании.
- ✗ Постепенная потеря статуса «новатора» и «поставщика» новых технологий в компанию.



ИТ-Директор (CIO) – выгоды и преимущества:

- ✓ Оперативное решение поставленной задачи о внедрении системы автоматизации операционного аудита без инвестиций в собственную инфраструктуру (железо) и программистов.
- ✓ Экономия ИТ-бюджетов и ФОТ на фоне отказа от идеи идти в собственную разработку.
- ✓ Перехват инициативы у других «центров принятия решений» и внедрение наиболее подходящего продукта с учетом требований ИТ-отдела и политики информационной безопасности.
- ✓ Оперативное решение задачи по импортозамещению иностранного программного обеспечения (в случае использования зарубежного ПО)
- ✓ Подтверждение репутации «ИТ-визионера», способного уверенно вести компанию в цифровое будущее.

Директор по персоналу (HR-Директор) – проблемы, трудности и вызовы:

- × Недостатки с системой адаптации и стажировки нового персонала, сложности контроля знаний при вводе сотрудников-стажеров «в строй».
- × Нехватка вспомогательных инструментов проверки знаний персонала при «грейдировании» сотрудников и оценки эффективности их работы.
- × Система мотивации нелогична (плохо выстроена), штрафы и депремирования накладываются «наобум» (несправедливо и без веских на то оснований)
- × Разработанные при участии HR-директора корпоративные стандарты (ценности компании-бренда) часто игнорируются линейным персоналом в торговых точках.
- × Сотрудники недовольны работой в компании, идут необъяснимые увольнения квалифицированных кадров и нет инструмента чтобы оперативно получить обратную связь.
- × Имеющаяся база знаний не «практична» и не удобна в использовании для обучения и тестирования знаний кадрового резерва компании.
- × Отсутствует должный контроль за работой внештатных сотрудников (тайных клиентов / покупателей и аутсорсеров)



Директор по персоналу (HR-Директор) – выгоды и преимущества:

- ✓ Налаживание системы адаптации стажеров-новичков и «грейдирования» действующих сотрудников с помощью системы электронных чек-листов (проверка знаний, проведение аттестаций)
- ✓ Разработка и ввод новой системы мотивации персонала, основанной на результатах электронных проверок и фотоотчетов.
- ✓ Отслеживание выполнения корпоративных стандартов через анализ цифровых фотоотчетов (проверок по электронным чек-листам)
- ✓ Получение обратной связи от сотрудников посредством электронного анкетирования.
- ✓ Контроль качества работы внештатных сотрудников (тайных клиентов / покупателей и аутсорсеров) в едином информационном пространстве.
- ✓ Минимизация штрафов за нарушения требований по технике безопасности и охране труда.
- ✓ Экономия бюджета на услугах маркетинговых агентств при самостоятельной организации тайных проверок с помощью используемого в компании программного обеспечения для автоматизации операционного аудита.

Директор по франчайзингу – проблемы, трудности и вызовы:

- ✗ Опасения, что без включенного в «коробку» специализированного ПО, франшиза будет уступать предложениями более «технологичных» конкурентов.
- ✗ Опасения того, что стандарты франшизы не будут соблюдаться должным образом с риском нанесения репутационного ущерба бренду компании.



Директор по франчайзингу – выгоды и преимущества:

- ✓ Франшиза, хорошо «упакованная» программным обеспечением, востребованным в ритейле, сетевом общепите и других бизнес-направлениях.
- ✓ Готовый инструмент контроля соблюдения стандартов франшизы прямо «из коробки».
- ✓ Удобный цифровой помощник с прописанными инструкциями (чек-листами) на все случаи жизни: от поиска подходящих помещений, ввода в строй новых сотрудников и выполнения ежедневных самопроверок - до мероприятий по защите от надзорных органов и отправке обязательных фотоотчетов для бэк-офиса.

Директор по маркетингу и рекламе – проблемы, трудности и вызовы:

- ✗ Директивы по маркетинговым акциям (промо) выполняются ответственными сотрудниками «спустя рукава» (не проводятся вовремя, неактуальные не снимаются с размещения)
- ✗ Маркетинговые материалы размещаются в торговых точках не так как положено («не цепляют», не оказывают должного эффекта на покупателей)
- ✗ Подрядчики, которые занимаются распространением маркетинговых и рекламных материалов, вводят в заблуждение и некачественно выполняют свою работу.
- ✗ Конкуренты обходят компанию по части маркетинговой и рекламной активности (по уровню представленности, креативу и качеству исполнения)
- ✗ Собирается недостаточное количество информации о маркетинговой активности конкурентов, конкурентная разведка проводится слишком редко или не проводится вовсе.



Директор по маркетингу и рекламе – выгоды и преимущества:

- ✓ Получение оперативной обратной связи с «мест событий» через фотоотчеты о представленности РИМ в торговых точках.
- ✓ Контроль работы подрядчиков-исполнителей, которые занимаются распространением маркетинговых и рекламных материалов.
- ✓ Анализ маркетингово-рекламных активностей конкурентов, оперативный сбор полезной информации для обновления и пересмотра собственной маркетинговой стратегии.

Директор по эксплуатации / АХЧ / ИТО – проблемы, трудности и вызовы:

- ✗ Отсутствие должного уровня контроля за состоянием инфраструктуры торговых точек и других объектов структурных подразделений.
- ✗ Технический персонал игнорирует инструкции и регламенты при обходах / осмотрах / диагностике / обслуживании.
- ✗ Инженеры и техники тратят слишком много времени в сложных ситуациях с ремонтом и сервисным обслуживанием, т. к. отсутствует удобный инструментарий для быстрых подсказок и самоконтроля (просмотр в «полевых условиях» чертежей, схем, инструкций и т. д.)
- ✗ Принятые инструкции и регламенты по технике безопасности, охране труда, пожарной безопасности должным образом не соблюдаются.
- ✗ Выявляются существенные недочеты при запуске нового объекта в эксплуатацию либо после проведения ремонтных работ.
- ✗ Наложение штрафов (временное закрытие объекта) надзорными органами в случае выявления серьезных нарушений при эксплуатации объекта.



Директор по эксплуатации / АХЧ / ИТО – выгоды и преимущества:

- ✓ Упрощение контроля за состоянием инфраструктуры объекта, ускорение времени обходов / осмотров, снижение количества ошибок и упущений при осмотрах / диагностике.
- ✓ Контроль работы внешних подрядчиков (сервисных служб) на объекте.
- ✓ Контроль за соблюдением требований, изложенных в инструкциях и регламентах по ТБ, ОТ и ПБ.
- ✓ Минимизация ошибок, упущений и недоделок при запуске новых объектов в эксплуатацию.
- ✓ Выявление всех недочетов в ходе приемки ремонтных работ.
- ✓ Проведение систематических самопроверок для минимизации штрафных санкций от надзорных органов.

Руководитель службы безопасности – проблемы, трудности и вызовы:

- × Недочеты и недоработки в плане безопасности (факты хищения сотрудниками материальных ценностей, проникновение на закрытую территорию и в служебные помещения посторонних, массовый «шоплифтинг» в торговых точках)
- × Утвержденные должностные инструкции и регламенты по охране вверенных объектов не соблюдаются, либо соблюдаются «спустя рукава».
- × Средства обеспечения безопасности используются не в тех масштабах, как этого требует ситуация.
- × Идут неприкрытые вредоносные действия со стороны конкурентов, черный пиар и попытки выведать секреты компании через внедрение своих сотрудников в качестве стажеров-новичков.
- × Подозрительно избыточная активность со стороны надзорных органов (большое количество необъяснимых спонтанных проверок за короткий период времени)



Руководитель службы безопасности – выгоды и преимущества:

- ✓ Совершенствование механизмов предотвращения потерь, усиление арсенала службы безопасности удобными инструментами для контроля стандартов по сохранности ТМЦ, проверки постов охраны и помещений на безопасность.
- ✓ Двойной контроль безопасности на объектах с помощью комбинирования системы видеонаблюдения и электронных чек-листов.
- ✓ Проверка лояльности (благонадежности) действующих сотрудников через периодическое электронное анкетирование (совместно с HR-отделом)
- ✓ Сопровождение работы полиграфа дополнительным анкетированием по электронным чек-листам (при найме новых сотрудников)
- ✓ Дополнительный контроль за работой внешних подрядчиков по направлению оказания услуг физической охраны на объектах компании.

Руководитель отдела КРО / Внутреннего аудита / Качества – проблемы, трудности и вызовы:

- ✗ Давно назревшая потребность в современных технологиях проведения аудитов для контроля качества работы (сознательный уход от бумаги, электронных таблиц и мессенджеров, поиск альтернатив)
- ✗ Подчиненные сотрудники игнорируют инструкции, регламенты, положенный порядок действий при обходах / осмотрах / аудитах.
- ✗ Персонал работает «спустя рукава» и пытается «обмануть систему».
- ✗ Ответственные за выявленные нарушения сотрудники компании не вовлекаются должным образом в работу над ошибками (в исправление нарушений и недочетов), т.к. используемые инструменты (бумага, Excel) не позволяют организовать нормальное взаимодействие отдела контроля качества с другими подразделениями компании.
- ✗ Ошибки при сложных / продолжительных / многоэтапных аудитах по объемным чек-листам и анкетам (которые могут длиться много часов и даже несколько дней)
- ✗ Срыв нормативных сроков проведения проверок в случаях многодневных «затяжных» аудитов по объемным чек-листам.
- ✗ Наложение штрафов (закрытие объекта надзорными органами) в случае выявления серьезных нарушений из-за упущений и недостаточного контроля со стороны внутренних аудиторов.
- ✗ Личная (репутационная, материальная) ответственность за пропущенные и невыявленные вовремя серьезные нарушения в работе компании, которых можно было бы избежать при использовании эффективных инструментов контроля.



Руководитель отдела КРО / Внутреннего аудита / Качества – выгоды и преимущества:

- ✓ Внедрение современной системы контроля, уход от устаревших способов проведения проверок, инспекций и аудитов, основанных на применении бумажных носителей.
- ✓ Контроль подчиненных сотрудников на предмет добросовестного выполнения своих должностных обязанностей (четкое следование инструкциям и регламентам)
- ✓ Действующий механизм вовлечения в работу над ошибками сотрудников, ответственных за выявленные недочеты и нарушения.
- ✓ Проведение сложных / продолжительных / многоэтапных аудитов в системе, поддерживающей оффлайн-режим и позволяющий одновременную работу нескольких аудиторов в одной проверке.
- ✓ Предотвращение любых попыток надзорных органов найти серьезные нарушения и наложить штрафные санкции на компанию.

Руководитель отдела мерчандайзинга – проблемы, трудности и вызовы:

- × Отсутствие удобного инструмента контроля выкладки товаров на соответствие утвержденным планограммам.
- × Отсутствие возможности быстрого тиражирования «мерчбуков», «гайдлайнов» и инструкций по расстановке торгового оборудования, выкладке POSM в торговые точки.
- × Отсутствие выстроенных коммуникаций с директорами торговых точек на предмет ввода нового ассортимента, стимулирования покупательского спроса, мероприятий по увеличению объема продаж и т. д.
- × Отсутствие удобных технологий контроля знаний (обучения) полевых сотрудников-мерчандайзеров.
- × «Раздутость» штата мерчандайзеров из-за избыточного объема ручной работы.



Руководитель отдела мерчандайзинга – выгоды и преимущества:

- ✓ Внедрение высокотехнологичной системы контроля ключевых мерчандайзинговых активностей.
- ✓ Визуальный контроль нарушений по фотоотчетам, постановка задач и коммуникация с торговыми точками по исправлению нарушений.
- ✓ Выявление магазинов-аутсайдеров по числу допускаемых нарушений по направлению мерчандайзинга.
- ✓ Оптимизация штата отдела мерчандайзинга за счет внедрения технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для быстрого и точного анализа данных фотоотчетов.

Региональный директор / Территориальный управляющий / Супервайзер – проблемы, трудности и вызовы:

- ✗ Отсутствие удобного и эффективного инструмента контроля качества работы в торговых точках внутри своего региона / «куста».
- ✗ Ограниченные возможности анкет и чек-листов на бумажных носителях (не хватает определенных типов оценок, «внятной» отчетности, интеграции с другим ПО посредством API, уведомлений, возможности доработок по техническим заданиям и т. д.)
- ✗ Отсутствие должного контроля за директорами и линейными сотрудниками торговых точек в зоне своей ответственности.
- ✗ Подтвержденные факты игнорирования персоналом магазинов корпоративных стандартов, инструкций, внутренних регламентов и предписаний.
- ✗ Отсутствие удобной технологии вовлечения в исправления и работу над ошибками ответственных лиц, трудности в организации коммуникации отделов друг с другом.
- ✗ Потребность в пересмотре существующей системе мотивации директоров и линейных сотрудников торговых точек с привязкой KPI (штрафов) к результатам цифровых проверок.
- ✗ Невозможность сравнить показатели своего региона / «куста» с показателями других торговых точек (в т. ч. в других регионах, дивизионах и в среднем по компании)
- ✗ Сложность быстрого выявления магазинов-аутсайдеров (анти-лидеров) по допускаемым нарушениям.
- ✗ Риски наложения штрафов вплоть до закрытия торговых точек надзорными органами в случае выявления серьезных нарушений.
- ✗ Риски личной (репутационной, материальной) ответственности за серьезные нарушения, которых потенциально можно было бы избежать в случае использования эффективных инструментов контроля.



Региональный директор / Территориальный управляющий / Супервайзер – выгоды и преимущества:

- ✓ Внедрение современной системы автоматизации операционного аудита, которая позволит уйти от старых способов проведения проверок (на бумажных носителях)
- ✓ Возможность массового тиражирования через электронные чек-листы примеров стандартов «как должно быть» с фото-образцами и файловыми вложениями.
- ✓ Контроль директоров и линейных сотрудников торговых точек своего региона / «куста» на предмет добросовестности выполнения своих должностных обязанностей (следования корпоративным стандартам, инструкциям и регламентам)
- ✓ Прямая коммуникация с сотрудниками в рамках единой системы, без использования сторонних приложений.
- ✓ Вовлечение ответственных сотрудников магазинов в работу над ошибками и исправление нарушений, контроль выполнения поставленных задач.
- ✓ Модернизация системы мотивации персонала торговых точек, привязка премиальной составляющей к результатам электронных проверок, инспекций и аудитов.
- ✓ Анализ узких мест в работе региона / «куста» и отдельно взятого магазина, сравнение с показателями других «срезов» по компании: «кустов», регионов, кластеров и со средними значениями по компании.
- ✓ Оперативное выявление магазинов-аутсайдеров по числу выявленных нарушений и отклонений от корпоративных стандартов.
- ✓ Предотвращение наложения штрафных санкций надзорными органами с помощью налаженной системы цифровых самопроверок.

Директор магазина / Управляющий торговой точки – проблемы, трудности и вызовы:

- ✗ Отсутствие эффективного инструмента для проведения «самопроверок» - контроля качества работы своего магазина.
- ✗ Не понимание критериев оценки торговой точки внешними супервайзерами-аудиторами.
- ✗ Не соблюдение внутренних стандартов подчиненными сотрудниками, игнорирование инструкций, регламентов и предписаний. Не выполнение сотрудниками положенных действий при начале и завершении рабочего дня, в течение смены.
- ✗ Невозможность сравнить показатели своего магазина с показателями других торговых точек (в т. ч. внутри одного «куста», с другими «кустами» / регионами и в среднем по компании)
- ✗ Риск наложения штрафов (временного закрытия магазина) надзорными органами в случае выявления серьезных нарушений в зоне ответственности директора торговой точки.



Директор магазина / Управляющий торговой точки – выгоды и преимущества:

- ✓ Наличие удобного инструмента для проведения цифровых «самопроверок», которая позволит всегда находиться в полной готовности к любым визитам внутренних и внешних аудиторов.
- ✓ Тиражирование среди персонала торговой точки информации о принятых в компании корпоративных стандартах в удобном формате электронных чек-листов.
- ✓ Контроль подчиненных сотрудников на предмет добросовестности выполнения своих должностных обязанностей (следования корпоративным стандартам, инструкциям и регламентам)
- ✓ Выявление сотрудников-аутсайдеров (анти-лидеров) по количеству нарушений и отклонений от корпоративных стандартов.
- ✓ Получение наглядных данных о том, по каким критериям и показателям магазин отстает от других торговых точек компании (в т. ч. в других регионах и в среднем по компании)

Выгоды и преимущества цифровизации операционных процессов

С появлением в нашей повседневной жизни целой плеяды различных мобильных устройств цифровые технологии прочно вошли в операционную деятельность многих компаний. Электронные анкеты, чек-листы и задачи давно уже перестали казаться какой-то «экзотикой» на смартфонах и планшетах рядовых аудиторов, супервайзеров и директоров торговых точек. Многие компании, осознав перспективу современных технологий, уже совершили тихую «бесбумажную» революцию в своих бизнес-процессах, переведя на «цифровые рельсы» чек-листы с бумажных носителей. А некоторые в цифровизации продвинулись еще дальше, отказавшись не только от тетрадей и блокнотов, но и от использования в рабочих процессах популярных мессенджеров.



На рынке появились доступные технологии для автоматизации операционного аудита, после внедрения которых отпала необходимость в «почеркушках» на вечно теряющейся и заканчивающейся бумаге. Не нужно больше тратить время на многочасовую перебивку данных из блокнотов в Excel-таблицы для формирования отчета руководителю. Супервайзерам теперь не требуется судорожно просматривать вереницу из множества фотографий, путаясь в сотнях фотоотчетов из «вайбера» или «вацапа». При этом производительность труда сотрудников выросла в разы, а скорость получения данных руководством с «полей» и «мест событий» увеличилась на порядки.

Доведенные до автоматизма операционные процессы, доступ руководства к аналитике из любой точки планеты, получение «real-time» фотоотчетов из торговой точки в другом регионе (а то и стране), за сотни и даже тысячи километров от центрального офиса – все это еще недавно казалось фантастикой. Сейчас эту фантастику воплощают в реальную жизнь специализированные облачные платформы, эффективно решающие задачи автоматизации «операционки». То, о чем писал в своей книге про пользу чек-листов [Атул Гаванде](#), нашло дальнейшее развитие и практическое применение не только на планшетах пилотов в огромных боингах и эйрбасах, но и в ритейле, который как «глубка» впитывает в себя любые инновационные технологии, приносящие бизнесу пользу.

От автоматизации процессов операционного аудита выигрывает не только ритейл. По нашему опыту, компании из любой сферы бизнеса, где используются бумажные чек-листы – рано или поздно нуждаются в цифровом «апгрейде» этого инструмента. Компании, где чек-листы совсем не используются – в цифровизации нуждаются даже больше. Какие основные направления бизнеса чаще всего испытывают потребность в автоматизации своей «операционки»?

- Торговые сети (продуктовый и непродуктовый ритейл)
- Ресторанный бизнес (общепит)
- Аптечная розница и фармдистрибуция
- Топливный ритейл (сети АЗС)
- Медицинские клиники и центры
- Банки и страховые компании
- Торгово-развлекательные центры
- Автобизнес
- Строительные компании
- Производственные предприятия
- Управляющие компании и ЖКХ
- Сервисные, подрядные и аутсорсинговые организации
- Спортивные клубы и фитнес-центры

- Складские комплексы и логопарки

Какие основные проблемы и сложности на уровне «операционки» решает платформа для автоматизации операционного аудита?

| Проблема | Решение |
|--|---|
| При использовании бумажных носителей информация теряется, искажается, может быть не актуальной и слишком долго доходит до адресатов. Коммуникации между участниками процесса аудита часто затруднены или вовсе не выстроены. | Платформа автоматизации операционного аудита позволяет уйти от бумажных носителей через цифровизацию анкет, задач и чек-листов. Данные мгновенно становятся доступны всем участникам, даже находящимся друг от друга на сотни и тысячи километров. Все инструменты для проверки, контроля и дальнейших коммуникаций - в едином приложении. Работа с документами, фотографиями, видео и аудио записями доступна без привязки к стационарному ПК. |
| С помощью бумаги, мессенджеров и электронных таблиц невозможно полноценно заниматься автоматизацией операционных процессов: создавать планы проверок, ставить задачи, обрабатывать результаты аудитов, отправлять участникам уведомления, рассылать отчеты на email адресатов, проводить аналитику собранных данных. | Цифровой формат работы с электронными чек-листами максимально удобен и эффективен по сравнению с устаревшими инструментами контроля. Специализированное программное обеспечение содержит в себе весь необходимый функционал: планировщик проверок / задач, процессы передачи аудита по этапам с вовлечением ответственных лиц, push / email уведомления, десятки типов оценок, удобный конструктор чек-листов и доступную отчетность. |
| Проблема | Решение |
| Трудности с контролем операционных процессов и соблюдением стандартов в удаленных торговых точках. | Самопроверки и обязательные ежедневные фотоотчеты позволяют контролировать работу магазинов удаленно, без необходимости личного посещения супервайзером / территориальным управляющим. |
| Проблема | Решение |
| Проблема человеческого фактора: проверяющий / аудитор может небрежно отнестись к проведению проверки, продемонстрировать предвзятость или отнестись к своим обязанностям формально. | Электронные чек-листы с фиксированным перечнем обязательных вопросов и необходимость прикладывания сделанных на месте фотографий не позволят что-то забыть или упустить в ходе проверки. |
| Проблема | Решение |
| Попытки со стороны недобросовестных сотрудников «обойти систему», проводя «фейковые» проверки не в торговой точке, а дома или в другом месте. | Контроль геолокации в мобильном приложении. Блокирование создания и проведения проверки при нахождении аудитора вне территории торговой точки. |
| Проблема | Решение |
| Вопросы к производительности труда линейных сотрудников, недостаточные усилия персонала в рамках своих должностных обязанностей. | Регулярно проводимые проверки, инспекции и аудиты будут держать персонал «в тонусе» и не позволят сотрудникам расслабляться и «филонить» на рабочих местах. |
| Проблема | Решение |
| Избыточные затраты на обучение и «ввод в строй» новых сотрудников при отсутствии цифровых инструментов контроля корпоративных стандартов для закрепления полученных знаний на практике. | Цифровые чек-листы, задачи и электронные анкеты позволяют ускорить и упростить обучение персонала компании. Привычка работать с электронными чек-листами останется с сотрудниками по мере их продвижения по карьерной лестнице. |
| Проблема | Решение |

| | |
|--|---|
| «Разбазаривание» временных ресурсов аудиторов и аналитиков при использовании устаревших методов контроля. При использовании бумажных носителей, мессенджеров и электронных таблиц уходит непоправимо много времени на перенос и структурирование собранной информации в формат, подходящий для анализа данных. | Платформа автоматизации операционного аудита – это программный продукт, созданный для цифровизации проверок и максимального ускорения и упрощения работы пользователей. |
| Проблема | Решение |
| Непомерные и массовые штрафные санкции, накладываемые на компанию надзорными органами в ходе выездных проверок. | Система цифровых самопроверок позволяет контролировать в торговых точках все потенциально проблемные и «узкие» места, чтобы у сотрудников надзорных органов не возникло ни малейшего повода за что-то «зацепиться» чтобы наложить на компанию штраф. |
| Проблема | Решение |
| Не выявленные вовремя ошибки, недочеты и упущения, возникающие при открытии новой торговой точки, негативно влияют на общее впечатление первых покупателей. | Применение электронных чек-листов контроля сдачи в эксплуатацию нового объекта позволяет учесть все потенциально проблемные и узкие места, не забыв ничего важного. Тем самым, запуск новой торговой точки пройдет вовремя, без неприятных заминок и инцидентов. |
| Проблема | Решение |
| Запуск перспективных направлений, которыми компания ранее не занималась, может потребовать приложения дополнительных усилий и концентрации особого внимания на новых бизнес-процессах. Из-за отсутствия опыта высок риск того, что без должного контроля «операционки» новое направление может не оправдать ожиданий, возможности будут упущены, а вложенные инвестиции будут потрачены зря. | Многие давно представленные на рынке решения по автоматизации аудита операционных процессов имеют в своем «портфолио» успешные кейсы и опыт сотрудничества с разными бизнес-направлениями: от продуктового и непродуктового ритейла, сетевого общепита до сетей аптек и АЗС. |
| Проблема | Решение |
| Наличие уникальных бизнес-процессов, которые применительны к работе одной лишь компании. С высокой долей вероятности данные процессы и заложенная в их основу логика будет отсутствовать в имеющихся на рынке готовых решениях по автоматизации операционного аудита. | Лидеры на рынке систем автоматизации операционного аудита обладают широкими возможностями по адаптации функционала своих платформ под любые требования клиентов. Функционал системы может видоизменяться (кастомизироваться) под нестандартную бизнес-логику, а сложные и объемные задачи могут найти свое воплощение в виде отдельных модулей. |

Возможности облачной платформы [RETAILQA](https://retailqa.ru) для розничного направления торговой сети:

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ РИТЕЙЛИКА?











СУПЕРМАРКЕТЫ, ГИПЕРМАРКЕТЫ И ДИСКАУНТЕРЫ

- 
ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБХОДНЫХ ЧЕК-ЛИСТОВ СОТРУДНИКОВ
 - региональные директора • супервайзеры • зав. магазинами • мерчандайзеры • маркетологи • корпоративные тренеры
- 
ЗАПУСК НОВЫХ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК И ФИРМЕННЫХ ОТДЕЛОВ
 - анализ перспективных локаций • чек-листы открытия • мониторинг конкурентного окружения
- 
КОНТРОЛЬ СТАНДАРТОВ РАБОТЫ ТОРГОВОЙ СЕТИ
 - торговая точка • персонал • ассортимент • выкладка • POSM • документация • безопасность и сохранность • инвентаризация
- 
КОНТРОЛЬ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВЫХ АКЦИЙ И ТОВАРНЫХ ПОЗИЦИЙ НА ПОЛКАХ
 - наличие • выкладка • цены • акции • планограммы
- 
СОКРАЩЕНИЕ КРИТИЧЕСКИХ НАРУШЕНИЙ СО СТОРОНЫ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЦЫ
 - внедрение системы штрафов • разработка KPI
- 
ЭЛЕКТРОННОЕ АНКЕТИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЦЫ
 - прием на работу • тренинги и аттестации • данные полиграфа
- 
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТАЙНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ
 - общий портал отчетности • единое информационное пространство • аудио и видео фиксация нарушений
- 
REAL-TIME ФОТООТЧЕТЫ И ВИ-АНАЛИТИКА
 - для операционного директора • для руководителя розничной сети • для сотрудников бакофиса
- 
МОНИТОРИНГ ЦЕН КОНКУРЕНТОВ
 - наличие • выкладка • цены • акции • новинки
- 
ДОРАБОТКА ПЛАТФОРМЫ ПОД НЕСТАНДАРТНЫЕ БИЗНЕС-ЗАДАЧИ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ
 - кастомизация функционала • разработка новых модулей • брендрование интерфейса • интеграция с ERP-системами (SAP, 1C, Галактика)

Возможности облачной платформы [RETAILIQA](#) для контроля работы **собственного пищевого производства** продуктовой сети:

КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ РИТЕЙЛИКА?

СОБСТВЕННОЕ ПИЩЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО, СКЛАДЫ И ЛОГИСТИКА

- 
ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБХОДНЫХ ЧЕК-ЛИСТОВ СОТРУДНИКОВ ПРОИЗВОДСТВА И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ СЛУЖБ
 - технологи • специалисты службы качества и биобезопасности • санитарные врачи • главные инженеры • механики • энергетики • СБ
- 
АВТОМАТИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ СОСТОЯНИЯ СКЛАДСКИХ ПОМЕЩЕНИЙ, ТЕХНИКИ И ОБОРУДОВАНИЯ
 - стеллажи • погрузчики-штабелеры • ричтраки
- 
УМЕНЬШЕНИЕ ТРУДОЕМКОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ
 - отказ от бумажных журналов • Excel • мессенджеры • электронные таблицы
- 
АВТОМАТИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ СОСТОЯНИЯ АВТОПАРКА
 - состояние ТС при выходе на маршрут • приемка-отправка грузов
- 
АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОВЕРОК ПИЩЕВЫХ ЦЕХОВ И ПОДСОБНЫХ ПОМЕЩЕНИЙ
 - санитария • технология • экология • СУОТ (охрана труда)
- 
ЭЛЕКТРОННОЕ АНКЕТИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ ПИЩЕВОГО ПРОИЗВОДСТВА
 - прием на работу • тренинги и аттестации • данные полиграфа
- 
АВТОМАТИЗАЦИЯ ВНУТРЕННИХ АУДИТОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
 - производство • бытовые помещения • внешняя территория предприятия • инженерно-техническая служба
- 
ПРОХОЖДЕНИЕ ПРОВЕРОК НАДЗОРНЫХ ОРГАНОВ
 - Роспотребнадзор • Россельхознадзор • МЧС
- 
АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ
 - динамически загружаемые списки товарных позиций
- 
ДОРАБОТКА ПЛАТФОРМЫ ПОД ЗАДАЧИ ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ
 - кастомизация функционала • разработка новых модулей • расчеты мотивации и KPI • интеграция с ERP-системами (SAP, 1C, Галактика)

Эффективность внедрения платформы [RETAILIQA](#) по данным А/В тестирования в цифрах:



Функциональные требования к программному обеспечению

Облачная платформа автоматизации операционного аудита должна обладать широкими функциональными возможностями, полное описание которых может занять многие десятки (а то и сотни) страниц достаточно увесистого «фолианта» руководства пользователя и администратора системы. Попробуем остановиться на ключевом функционале, который скрыт «под капотом» системы. В качестве примера мы будем опираться на базовые возможности [платформы RETAILQA](#), которые становятся доступны клиентам сразу «из коробки».



RETAILIQA — это облачный сервис, разработанный на базе мобильных технологий и алгоритмов искусственного интеллекта для автоматизации процессов операционного аудита, контроля качества работы и мониторинга цен конкурентов. RETAILIQA не привязана к использованию стационарных ПК, для работы платформы не требуется находиться исключительно в периметре корпоративной сети. Системой можно пользоваться любым удобным способом – как в мобильном приложении, так и в веб-версии с помощью любого браузера. Для полноценной работы мобильного приложения не требуется постоянное наличие интернета, т.к. RETAILIQA может работать полностью автономно, в «offline-режиме».

За более чем десять лет присутствия платформы на рынке (с 2014 года), RETAILIQA развивалась и эволюционировала вместе со своими клиентами. Во многом успех платформы был продиктован успешным выполнением сложных доработок и «кастомизаций» базового функционала в рамках тесного сотрудничества с партнерами, с большинством из которых работа продолжается уже многие годы.

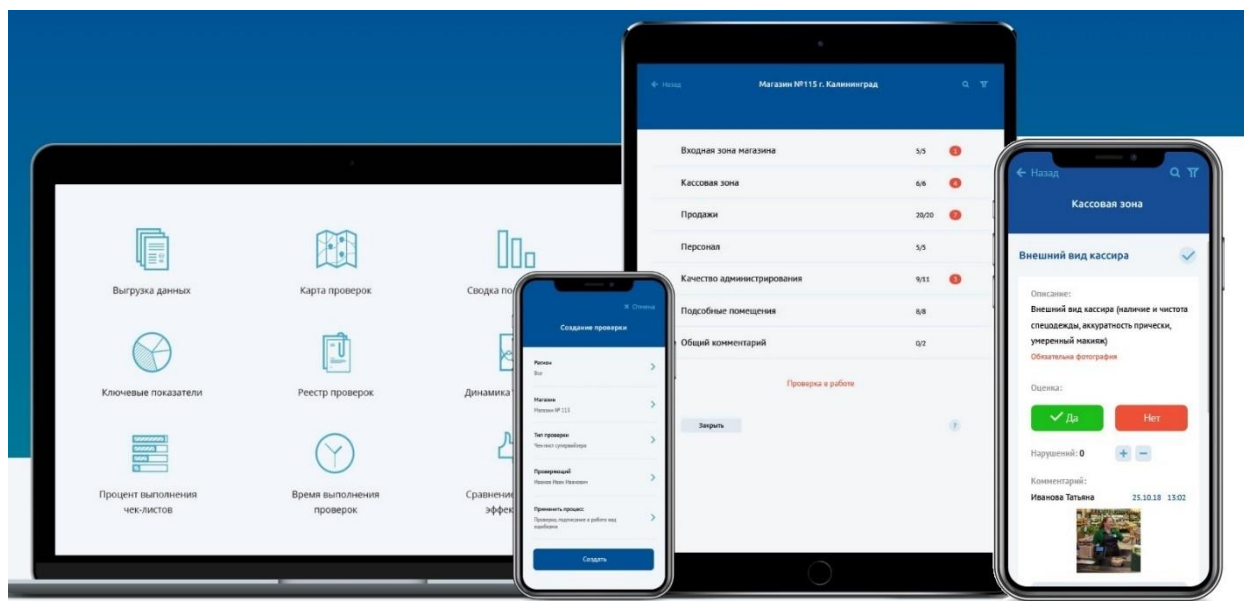
Платформу RETAILIQA можно условно разделить на две части: **web-версия (сайт)** и **мобильная версия (приложение)**. В web-версии сосредоточены инструменты администрирования системы: управление справочниками, пользователями, планами и общими настройками. В мобильном приложении выполняется работа с электронными чек-листами и задачами. Функционал обеих частей платформы во многом между собой пересекается, и web-версия также может использоваться для аудитов и заполнения чек-листов, однако основное ее предназначение – администрирование, планирование и управление.

Деление платформы на браузерную (административную) и мобильную (рабочую) части вполне логично и оправданно с архитектурной точки зрения, т. к. хорошо вписывается в организационную структуру большинства компаний из сетевого ритейла. В web-версии в основном работают сотрудники бэк-офиса, управляя всеми пользователями, подключенным к системе (часто эта задача поручается ИТ-отделу или службе поддержки компании). На сайте сервиса создаются планы проверок и задач как на всю сеть, так и на отдельно взятые регионы и торговые точки. По итогам проведенных проверок руководство компании анализирует собранные данные в различных разрезах с помощью имеющихся в системе отчетов. Для более глубокой и нестандартной аналитики, пользователям доступна выгрузка данных в Excel для последующего анализа в сторонних BI-системах.

Мобильное приложение используется сотрудниками, работающими непосредственно «в полях» - на выездных проверках в качестве супервайзеров, территориальных управляющих и региональных директоров. Приложение также активно используется при самопроверках, выполняемых линейными сотрудниками магазинов, директорами и их заместителями. В мобильном приложении могут работать не только сотрудники компании, но и «внешние» исполнители и аудиторы: персонал компаний-подрядчиков, аутсорсеры и тайные покупатели (клиенты). Поддерживаются две основные мобильные платформы – iOS и Android. Сотрудники могут использовать как свои личные мобильные устройства (смартфоны и планшеты), так и служебные (ТСД).

В упрощенном виде схема основных разделов административной части платформы может быть представлена следующим образом:



Пользователи, справочники, администрированиеРабота с чек-листамиПланирование проверокПостановка задачНотификации (уведомления) и email-отчетыКонтроль геолокацииСоздание претензийФотоотчеты с итерациямиМодуль «Акции»Отчеты и аналитикаТребования к мобильному приложениюПользователи, справочники, администрирование

Работа с платформой в веб-версии и мобильном приложении выполняется под единой учетной записью с возможностью аутентификации по протоколу доступа LDAP. Поддерживаются **стандартные пользовательские роли**: администраторы, координаторы, супервайзеры, проверяющие/аудиторы, менеджеры по нарушениям/претензиям, региональные/территориальные управляющие, контент-менеджеры. Администраторы сервиса могут создавать дополнительные роли для блокирования или предоставления доступа к определенному функционалу для отдельных групп пользователей.

Дополнительно поддерживаются **группы пользователей**, куда можно включать различных сотрудников, которых нужно объединить вместе по какому-либо критерию или признаку. Группы предназначены для ограничения доступа к определенным чек-листам или каталогам, содержащим коллекцию чек-листов. Роли, группы и отдельные пользователи могут быть объектами централизованного создания проверок, назначения задач и «точечной» эскалации уведомлений.

В **карточке пользователей** содержится вся ключевая информация по сотруднику. Помимо указания ФИО, электронной почты, телефона, должности и отдела, пользователь может быть привязан к определенному региону/дивизиону, магазину, а также включен в одну или несколько пользовательских групп. Дополнительно в карточке устанавливается набор пользовательских ролей, определяется доступ к чек-листам и подключаются push / email уведомления по факту наступления тех или иных событий в системе. В зависимости от занимаемой должности пользователь может быть ограничен не одним, а сразу несколькими регионами. Для удобства и быстрого создания новых «однотипных» пользователей, в системе доступен механизм шаблонов с автозаполнением основных полей карточки.

В **справочнике объектов** (магазинов) сосредоточена ключевая информация по торговым точкам компании. В карточке объекта, помимо стандартных полей из кода, названия, адреса и географических координат, выполняется привязка торговой точки к определенному региону, супервайзерам / ТУ и региональным директорам. Дополнительно может быть указан используемый для проверки данной торговой точки чек-лист и проверяющий сотрудник по «умолчанию». К карточке также можно привязать одного и более директоров и сотрудников торговой точки (менеджеров) Механизм привязки карточки объекта к определенным сотрудникам необходим для разграничения доступа, при котором директор магазина работает только со своими точками, а супервайзер ограничен только своим «кустом» (группой) магазинов.

Помимо справочника объектов (торговых точек) поддерживаются **справочники «регионов» и «дивизионов»**. Данные справочники предназначены для добавления новых уровней иерархии, которые могут выступать в качестве дополнительных «срезов» при анализе данных в отчетах и «ограничителей» доступа только к «своим» объектам для региональных и дивизиональных директоров. В качестве дивизионов многие компании предпочитают использовать федеральные округа, а отдельно взятые регионы также могут выступать объектами централизованного создания проверок и постановки задач при формировании планов.

Для крупных торговых сетей доступны дополнительные **справочники «брендов» и «форматов»** торговых точек. Справочник брендов предназначен для разделения двух и более разных брендов, объединенных в единую компанию, которые совместно работают в системе в рамках одного личного кабинета. Принадлежность бренду фиксируется в карточке торговой точки в справочнике объектов. В качестве дополнительной информации в карточке может быть указан формат торговой точки (например: супермаркет, гипермаркет, дискаунтер, корнер и т. д.)

[RETAILIQ](#) позволяет удобным образом **импортировать и экспортировать данные** по пользователям и основным справочникам (включая чек-листы) Механизм импорта данных особенно удобен для крупных компаний с обширной сетью торговых точек и большим количеством пользователей. В ходе импорта справочника объектов (торговых точек), по адресу объекта автоматически определяются географические координаты для отслеживания геолокации и контроля фактических визитов аудиторов. При импорте справочника сотрудников пользователям автоматически присваиваются стандартные роли. Справочник объектов и пользователей может автоматически синхронизироваться с аналогичными справочниками в информационной системе компании-клиента посредством [использования REST API](#).

Управление пользователями и общими настройками платформы ведется в разделе, доступном для пользователей с ролью администратора системы. Возможности по настройке параметров системы очень широкие и работу платформы можно достаточно тонко подстраивать под процессы компании, отключая или подключая определенный функционал. Администраторам системы доступна настройка уведомлений, геолокации, интерфейса, отчетов, архива проверок и множества других важных функций:

[Почтовый сервер](#)[Подключение к AD](#)[Уведомления](#)[Геолокация](#)[Отчеты](#)[Функции](#)

- Отключить функционал задач
- Отключить претензии магазинов
- Не округлять процент выполнения чек-листа
- Отключить опцию "Можно взять в работу за (дней)"
- Ограничить в правах пользователей с ролью Директора магазинов
- Не отображать пользователей с ролью "Администратор" другим пользователям
- Отключить дополнительные опции фильтра чек-листа
- Отключить мобильное планирование
- Разрешить создавать задачу по критерию чек-листа
- Закрывать просроченные проверки/задачи

Отсрочка закрытия проверок/задач (дней)

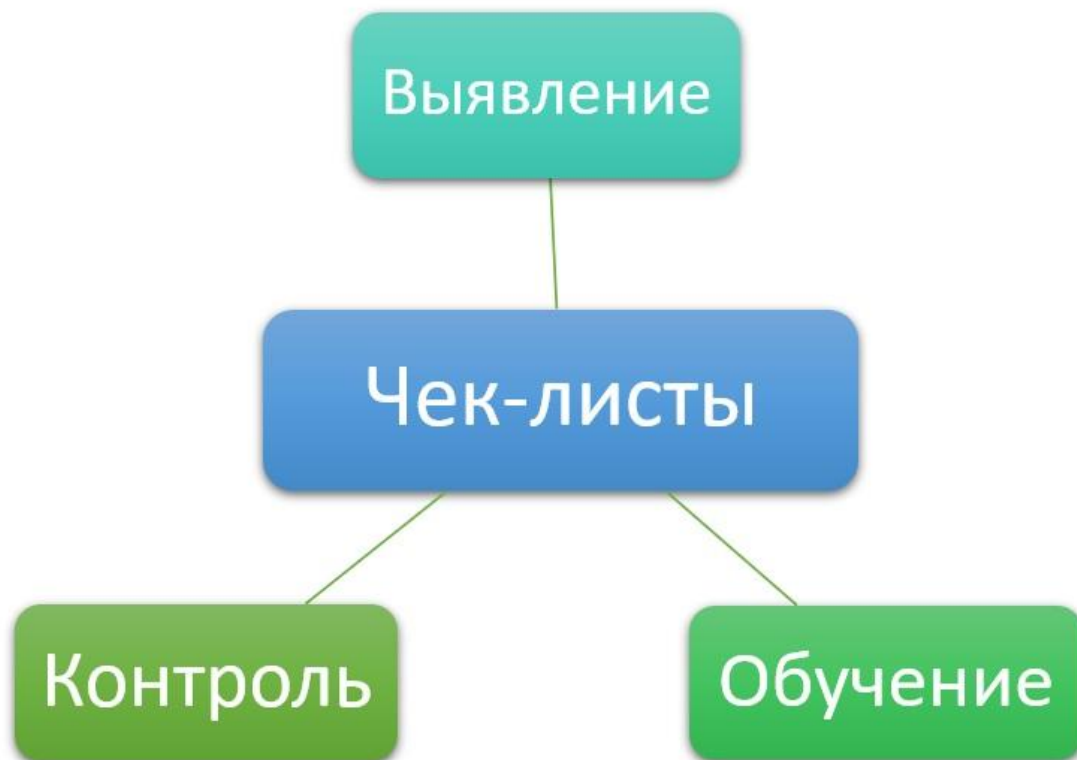
Закрывать только проверки выбранных типов

- Блокировать просроченные проверки/задачи
- Запретить пользователям изменять/восстанавливать пароль
- Автоматическое проставление срока устранения нарушения
- Проставлять положительные оценки в проверке
- Скрывать данные тайных покупателей
- Разрешить создавать проверки/задачи в календаре только на текущую дату
- Разрешить перепланировать созданные проверки/задачи
- Разрешить создавать проверки/задачи в календаре на прошедшую дату
- Разрешить кураторам назначать в плане проверяющих/исполнителей из карточки магазина
- Проверять права автора при удалении проверки/задачи
 - Разрешить автору удалять закрытую проверку

Срок устранения нарушения по умолчанию (дней)

Работа с чек-листами

На цифровизации чек-листов, анкет и различных опросников базируется основная идея платформы автоматизации операционного аудита. Электронный чек-лист в своей цифровой форме – современный, удобный и высокотехнологичный инструмент для контроля и оценки качества выполнения операционных стандартов. Грамотное использование чек-листов не только помогает держать «в ежовых рукавицах» персонал компании, но и способствовать их обучению и профессиональному росту в условиях меняющегося бизнес-климата и конкурентной среды.



Электронные чек-листы уникальны тем, что любые изменения в корпоративных стандартах, правилах и регламентах практически сразу же синхронно находят свое отражение на платформе автоматизации операционного аудита – в мобильном приложении. Сотрудники активно реагируют на изменения, стремясь как можно быстрее изучить нововведения, ведь это может напрямую касаться их лично и влиять на мотивацию.

«Гениальность» чек-листов заключается в их простоте и интуитивной «понятности» для большинства обычных людей, даже не связанных с торговлей и производством. Именно за этой кажущейся простотой и скрывается мощный инструмент, который в умелых руках и при использовании правильных технологий может оказать поистине «магический» эффект на трудовую дисциплину и операционную деятельность компании. При грамотном использовании «эффект чек-листа» многократно усиливается, особенно если его успешное прохождение «завязано» на KPI и напрямую влияет на денежную мотивацию сотрудников.

Каждая компания уникальна в контексте своих бизнес-процессов и конкурентных преимуществ, даже если просто «взять и поставить рядом» две сопоставимые по масштабам, ассортименту и регионам присутствия торговые сети. В каждой компании – свои собственные внутренние процессы, регламенты, стандарты и подходы к организации «операционки». Да, в каких-то моментах эти подходы могут пересекаться и где-то быть плюс-минус похожими, однако в природе не существует идентичных на 100% бизнесов, ровно, как и отпечатков человеческих пальцев.

Некоторые компании совершают ошибку, предпочитая брать и без всякой адаптации под свой бизнес сразу использовать чек-листы непонятного происхождения, взятые из разных «библиотек чек-листов». Сомнительность таких чек-листов кроется не только в неизвестном источнике их происхождения, сколько в ошибках, ляпах и неточностях, которые допускаются создателями этих «библиотек» в процессе откровенного плагиата, компиляции или творческой переработки чужих материалов с помощью нейронных сетей. На этих ошибках мы еще раз подробно остановимся в разделе о правильных шагах при [выборе платформы и партнеров](#).

Мы стараемся придерживаться подхода, при котором работа по цифровизации на первом этапе ведется на базе данных и материалов, предоставленных самими клиентами. Как мы уже упоминали ранее, многие компании активно используют свои собственные наработки по чек-листам, анкетам и опросникам, которые учитывают уникальную специфику сложившихся бизнес-процессов. Некоторые используемые чек-листы в формате электронных таблиц могут быть очень объемными и достаточно непростыми при переносе в электронный формат, т. к. содержат в себе многоуровневую иерархию, «микс» из нестандартных типов оценок, а также сложные формулы расчета итоговых баллов,

процентов и целевых KPI. Таким клиентам в ходе внедрения платформы важно на 100% сохранить и воспроизвести все имеющиеся наработки, потому что на их использование «завязаны» многие ключевые метрики.

Лишь в редких случаях, когда компания никогда не работала с чек-листами, мы можем опираться на свой опыт автоматизации операционного аудита в аналогичных или смежных отраслях и направлениях. При таком сценарии мы выступаем в качестве внешних консультантов и прорабатываем с клиентами прототипы новых чек-листов на основе нашего опыта и материалов из нашей базы знаний. Данный вид консалтинга осуществляется с учетом потребностей, сложившихся в компании бизнес-процессов и закладываемых ожиданий от результатов внедрения.

Иногда сам по себе факт перехода с бумажных носителей «в цифру» может послужить триггером запуска новой системы мотивации сотрудников, привязанной к результатам проверок по электронным чек-листам. Удобство работы, ускорение и упрощение процесса аудита, хорошие отзывы от сотрудников и позитивное «сарафанное радио» внутри компании могут простимулировать другие отделы, департаменты и структурные подразделения активно подключаться к платформе, интегрируясь в единое цифровое пространство.

В [RETAILQA](#) можно создавать **неограниченное количество чек-листов**, которые могут быть удобным образом распределены по разным каталогам (папкам). Доступ к каталогам с чек-листами может быть разрешен только отдельным пользовательским группам. Для работы с чек-листами в системе предусмотрен мощный и удобный конструктор, поддерживающий работу с контентом и элементами по методу drag&drop.

Отличительной функциональной особенностью электронных чек-листов является поддержка **множества типов оценок**, недоступных «на бумаге». В RETAILQA поддерживаются следующие типы оценок:

- Да/Нет
- Числовое значение
- Баллы по шкале

- Выбор значения из списка
- Несколько значений из списка
- Фотография
- Комментарий
- QR-Код/Штрихкод
- Дата и время
- Комплексная оценка

При невозможности оценить пункт (критерий) чек-листа вследствие его фактического отсутствия или неприменимости в отношении проверяемого объекта, в качестве «неопределенной» оценки предусмотрена возможность установки варианта «Нет данных».

Конструктор поддерживает возможность **привязки фотографий образцов и пользовательских файлов (документов)** к определенным пунктам чек-листа для демонстрации аудиторам «идеальных образцов», на которые необходимо ориентироваться в ходе проверки. Привязка файлов офисных форматов может использоваться для тиражирования дополнительной информации, которая может потребоваться при аудитах (планограммы, схемы, инструкции, памятки и т. д.)

При отработке аудитором чек-листа, в системе предусмотрен **механизм «мини-чата»**, который позволяет в каждом пункте (критерии) прикладывать фотографии и комментарии всем вовлеченными в проверку сотрудниками (по схеме «проверяющий <-> ответственные лица») Дополнительно предусмотрена возможность вставки аудио, видеозаписей и файловых вложений. Количество генерируемых комментариев, фотографий и других файловых вложений по каждому пункту чек-листа – без ограничений.

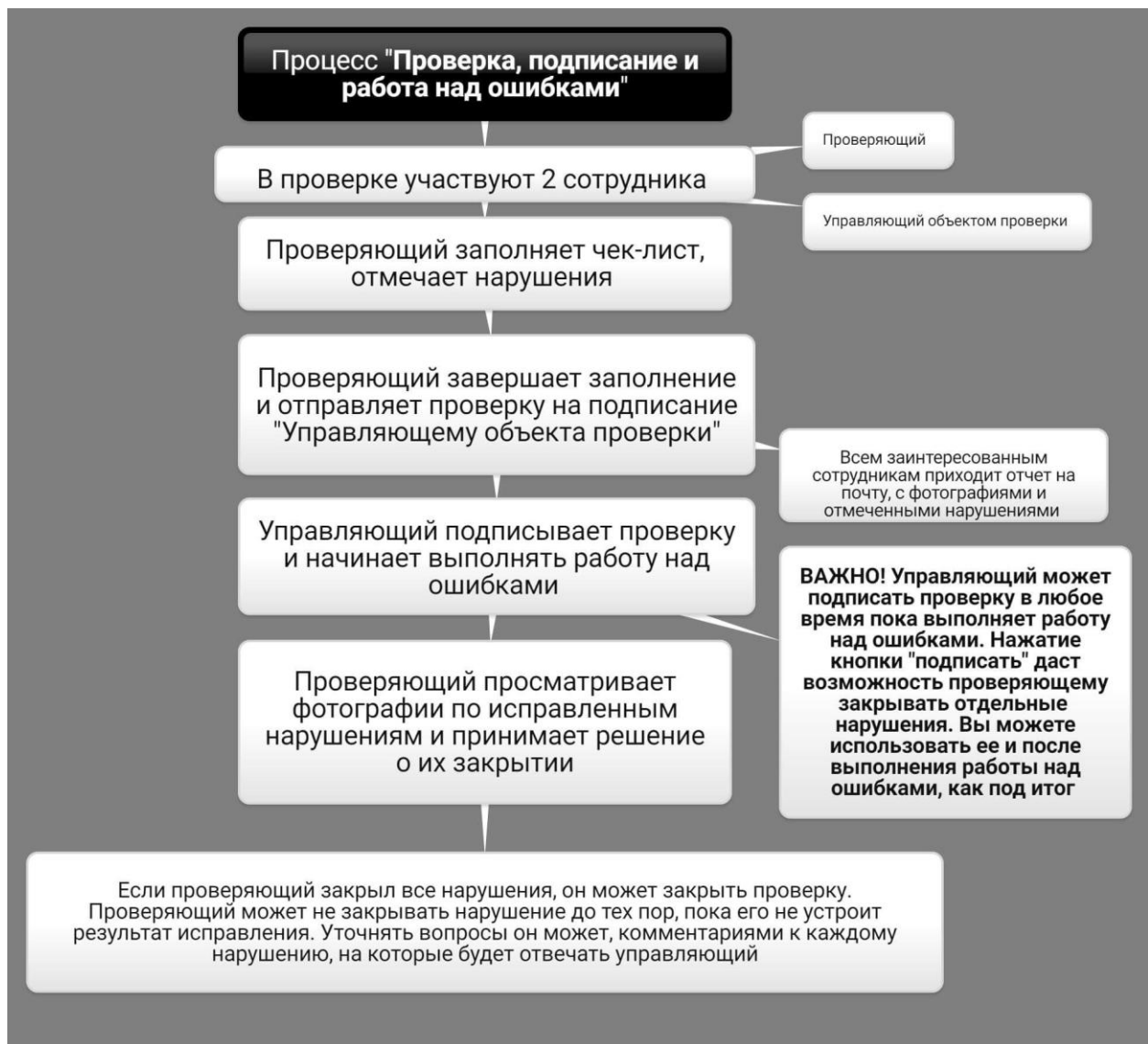
Предусмотрена опциональная (отключаемая) загрузка фотографий из галереи мобильного устройства и/или с камеры устройства. **Блокирование загрузки фотографий из галереи** может быть установлено для определенных ролей пользователей с целью предотвращения возможных махинаций со стороны недобросовестных сотрудников в ходе проведения проверок.

Для каждого отдельно взятого пункта (критерия) чек-листа имеется возможность установки **индивидуального веса («стоимости» нарушения) в баллах**. Дополнительно поддерживаются дробные и отрицательные баллы. Предусмотрен автоматический расчет доли веса баллов при выборе промежуточного варианта оценки пункта чек-листа. Также имеется опциональная возможность использования числового значения оценки по критерию в качестве «динамически» устанавливаемого веса в баллах.

В некоторых ситуациях аудитору бывает необходимо зафиксировать более одного нарушения по пункту чек-листа. Для этих целей в каждом пункте чек-листа предусмотрен **счетчик нарушений** для указания количества нарушений и ведется расчет отдельной метрики **«сумма штрафа»**, которая рассчитывается по формуле: **«вес» пункта чек-листа в баллах * (умножить) на «количество нарушений»** по счетчику. В системе предусмотрена опциональная возможность отключения данного счетчика.

Одним из конкурентных преимуществ платформы RETAILQA является поддержка **механизма процессов – многоэтапных проверок** с вовлечением в аудит других сотрудников для работы над ошибками (исправлением выявленных нарушений) Срок выполнения каждого отдельно взятого этапа может быть ограничен определенным количеством дней. Нарушение срока выполнения любого из этапов переводит проверку в статус просроченной. Проверки по чек-листу могут проводиться по различным сценариям:

- Только проверка
- Проверка и подписание
- Проверка, подписание и работа над ошибками
- Проверка, подписание, передача и работа над ошибками
- Другие сценарии под специфику и требования заказчика (с добавлением новых или исключением имеющихся «промежуточных» этапов)



При использовании процесса (сценария проверки), состоящего из более чем одного этапа, на втором и последующих этапах по чек-листу обычно работают сотрудники проверяемой торговой точки. Если смоделировать проверку на примере многоэтапного процесса «проверка, подписание и работа над ошибками», то на первом этапе аудитор проводит проверку, а затем передает ее на подписание директору магазина. Директор магазина получает соответствующие push / email уведомления, знакомится с результатами аудита и подписывает проверку. Далее проверка переходит на этап работы над ошибками, где директор магазина исправляет выявленные нарушения, подтверждая устранение недочетов путем прикладывания фотографий, комментариев и других файловых вложений в тех пунктах, где есть замечания от аудитора. На финальном этапе проверки аудитор знакомится с исправлениями замечаний, «закрывает» критерии с принятыми исправлениями и затем закрывает проверку полностью.

Стоит отметить, что в системе поддерживается **одновременная работа нескольких аудиторов** на первом этапе проверки при условии параллельной работы в отдельных группах (разделах) чек-листа. Такая возможность может быть востребована при проведении комплексных аудитов по объемным чек-листам с множеством фокусных точек контроля, проверка которых может занимать длительное время.

В системе предусмотрена возможность установки по пунктам (критериям) чек-листа **дополнительных блокирующих опций**, требующих от аудитора обязательных действий:

- Комментарий обязателен
- Комментарий обязателен если нарушение
- Фотография обязательна
- Фотография обязательна если нарушение

Блокироваться может и вся группа (раздел) чек-листа целиком до наступления указанного (регламентированного) временного периода. Дополнительная блокировка (скрытие) отдельно взятого пункта или целого раздела чек-листа может установлена для определенных пользовательских групп.

С помощью конструктора, в чек-листах можно воспроизвести практически любую **сложную логику**:

- **Комплексная оценка**, когда для оценки основного пункта (критерия) необходимо оценить дополнительные (вложенные) критерии.
- **Связанные пункты чек-листа**, когда в зависимости от результата оценки осуществляется переход к тому или иному критерию, связанному с оцениваемым (основным) критерием.
- **Критичный пункт**, при нарушении в котором обнуляется сумма набранных баллов по всему блоку (разделу) куда входит данный пункт.

Для добавления новых срезов данных в отчетности в пунктах чек-листа предусмотрены дополнительные пользовательские аналитические атрибуты – **типы критериев** и **тэги**.

Для динамического отображения в чек-листе только определенных пунктов доступен функционал **адресной программы**. Адресная программа удобна тем, что из чек-листа можно динамически исключать те или иные пункты (критерии), которые не предназначены для проверки в определенных группах магазинов (в зависимости от их формата или других причин)

Планирование проверок

Эффективность и качество операционного аудита зависит от регулярности его проведения. Разовые проверки могут «ситуативно» исправить явные ошибки и недочеты, однако кардинально повлиять на ситуацию можно лишь проводя регулярные аудиты и в динамике отслеживая изменения. Регулярность можно обеспечить за счет механизмов планирования проверок на определенные даты по различным сценариям.

Человек по своей природе склонен периодически забывать даже хорошо знакомые, рутинные и повторяющиеся действия. Данная «забывчивость» только усиливается в условиях современной информационной перегрузки, когда многие люди постоянно находятся под влиянием мощного информационного потока, поступающего сразу из множества источников: сайтов, электронной почты, TV, социальных сетей, мессенджеров, telegram-каналов и т. д. Без функционала планирования рано или поздно даже самый ответственный сотрудник может забыть провести регулярную проверку или не выполнить важную задачу, поставленную руководством.

В **RETAILQA** заложена возможность **ручного (внепланового)** и **автоматического (планового)** режима создания проверок согласно параметрам плана. Внеплановое создание проверок предназначено для быстрых «спонтанных» аудитов, которые могут проводиться выборочно, на усмотрение аудитора. Плановый режим создания проверок обычно цикличен и аудиты по такому плану создаются с определенным периодом повтора. Планировщик проверок обладает мощным функционалом, позволяющим закладывать при создании плана множество условий, включая применение адресной программы, когда на магазины создаются проверки с определенными чек-листами, в которых динамически включаются или исключаются те или иные критерии.

План проверок Проверка Задача

Название *

Тип чек-листов
Чек-лист проверки качества

Назначить план: Добавить назначение Загрузить список магазинов

Регионы * Магазины * Пользователи из карточки магазина/региона * Группа пользователей * Список пользователей *

Не выбрано - Не выбрано - Не выбрано - Не выбрано - Не выбрано - ✖

* выберите пользователей из одного или нескольких полей

Дата начала * 28.04.2025 Время начала * 08:00

Календарь ▼

Повтор
Раз в 2 недели ▼

До даты (включительно)
05.05.2025

Количество раз (без учёта даты начала)
1

Применить процесс *
(Магазин) Проверка, работа над ошибками проверяющим и закрытие координатором ▼

Использовать адресную программу критериев чек-листа
 Проверка ЦО

Дополнительные параметры ▼

Какими ключевыми возможностями обладает платформа RETAILQA при работе с планами проверок?

- Возможность создания планов проверок на произвольные даты.
- Поддержка автоматического повтора создания проверок ежедневно, еженедельно, раз в 2 недели, ежемесячно (с возможностью ограничения количества повторов либо до наступления указанной даты)
- Создание плана проверки по определенному чек-листу на один или несколько выбранных объектов проверки (в т. ч. по загружаемому извне списку объектов)
- Планирование проверки сразу на нескольких проверяющих (аудиторов) и/или групп проверяющих.
- Назначение проверяющих (аудиторов) в зависимости от ролей сотрудников, закрепленных в карточке за конкретным объектом (кураторов, аудиторов по умолчанию, ответственных лиц/директоров);

Постановка задач

Исторически во многих компаниях задачи подчиненным ставятся по телефону, электронной почте, в мессенджерах или даже в простой устной форме. В таком формате постановки возникает риск того, что суть задачи дойдет до исполнителя в искаженном виде, будет не понята или вовсе забыта. Руководитель со своей стороны также может забыть проконтролировать выполнение задачи, особенно если она ставилась подчиненным «на лету», в условиях спешки или цейтнота.

План задач Проверка **Задача**

Название *

Описание

Фотографии образцов

Файлы

Фотография обязательна
 Разрешить отметку нарушений

Назначить план:

| Регионы * | Магазины * | Пользователи из карточки магазина/региона * | Группа пользователей * | Список пользователей * |
|------------|------------|---|------------------------|------------------------|
| Не выбрано | Не выбрано | Не выбрано | Не выбрано | Не выбрано |

* выберите пользователей из одного или нескольких полей

Дата начала * Время начала *

Календарь ▼

Повтор

Применить процесс *
 (Магазин) Только задача

Задача ЦО

Дополнительные параметры ▼

Можно взять в работу за (дней) *

Количество задач на одного исполнителя *

Какими ключевыми возможностями обладает платформа RETAILQA при работе с задачами?

- Планирование задач по аналогии с проверками, поддержка широкого спектра настроек планов задач.
- Возможность создания планов задач на произвольные даты. Поддержка автоматического повтора создания задач ежедневно, еженедельно, раз в 2 недели и ежемесячно (с ограничением на количество повторов либо до наступления указанной даты)
- Поддержка процессов (этапов выполнения) задачи: **только задача, задача и закрытие куратором, задача и закрытие автором, только задача фотоотчета.**
- Создание задачи на один или несколько выбранных объектов проверки (в т. ч. по загружаемому извне списку объектов)
- Планирование задач сразу на нескольких ответственных лиц и/или групп пользователей.
- Назначение ответственных за выполнение задач в зависимости от ролей сотрудников, закрепленных в карточке за конкретным объектом (кураторов, дополнительных кураторов, аудиторов по умолчанию, ответственных лиц/директоров)
- Возможность вставки в формируемые по плану задачи файловых вложений и фотографий образцов.

Нотификации (уведомления) и email-отчеты

Без гибкой системы push и email нотификаций (уведомлений) невозможно оперативно реагировать на важные события, возникающие в системе. Информационные напоминания стимулируют сотрудников вовремя реагировать на поступающую информацию и оперативно выполнять необходимые действия, связанные с изменением статусов проверок и задач. Система уведомлений должна обладать достаточно гибким функционалом для корректного распределения информационных потоков по пользователям.

Права доступа и ограничения

Создать

| Тип уведомления | Регион/Магазин | Тип чек-листов | Уведомления | Уровень доступа | Удалить |
|-----------------|--|---|----------------------------|---|---|
| Все | Долгопрудный АЗРОПОРТ2 Исключая --- | Все Исключая --- | Все по проверкам/задачам | Автор или участник | Удалить |
| Все | Все Исключая --- | Чек-лист проверки качества Исключая --- | Отчет по закрытой проверке | Все Участник Автор Автор или участник Все | Удалить |

Какими ключевыми возможностями обладает платформа [RETAILIQ](#) при работе с нотификациями?

- Отправка пользователям системы различных типов push / email уведомлений о статусах планов и проверок: «план создан», «план изменен», «план удален», «проверка запланирована», «проверка создана», «проверка изменена», «проверка просрочена», «проверка удалена», «проверка на новом этапе», «претензии», «отчет по нарушениям», «отчет о выполненной проверке», «отчет по закрытой проверке».
- Функционал эскалации уведомлений: настройка и автоматическая отправка уведомлений выбранным группам пользователей на основании приближения и истечения сроков выполнения проверок, возможность настройки шаблона текста уведомлений со списком объектов, просрочивших проверки.
- Настройка индивидуальных уведомлений в карточке пользователя: тип уведомления, фильтры по региону, объекту проверки, чек-листу, уведомления только по личным проверкам пользователя, «обратные» фильтры на исключение по регионам, объектам и чек-листам.
- Настройка централизованных уведомлений для групп пользователей в плане проверок: HTML-шаблон, тип уведомления, группы пользователей, файловые вложения.

В RETAILIQ предусмотрен механизм автоматической отправки наглядных **email-отчетов** по выполненным и закрытым проверкам на электронные адреса ответственных сотрудников с информацией, включающей в себя:

- Наименование объекта проверки
- Дата проверки
- Время начала и время завершения проверки
- Используемый чек-лист
- ФИО проверяющего сотрудника (аудитора)
- ФИО ответственного лица и куратора (супервайзера), закрепленного за объектом проверки
- Количество выявленных нарушений
- Факт посещения объекта проверки аудитором
- Фактическое время, затраченное на проверку
- Результат проверки в баллах и в процентах
- Таблица критериев с выявленными нарушениями, фотографии и комментарии по каждому пункту чек-листа, сделанные вовлеченными в проверку лицами.

Отчет о выполнении проверки #000824 'Ростов 5' 22.05.2025

Магазин: Ростов 5
 Дата проверки: 22.05.2025, Время проверки с 11:03 по 20:52 (9 часов, 49 минут)
 Тип чек-листов: Чек-лист
 Проверяющий: Марина Сергеевна
 Куратор: Валентина Сергеевна
 Управляющие магазином: Дмитрий Павлович
 Магазин посещен (по геолокации): Да

Процент выполнения чек-листа: 90%

Сумма штрафных баллов: 10,5

[Ссылка на проверку](#)

[Ссылка на отчет в PDF](#)

| № | Категория | Процент выполнения |
|----|---------------------------------------|--------------------|
| 1 | Прилегающая территория | 100 % |
| 2 | Входная группа | 100 % |
| 3 | Общее состояние торгового зала | 91 % |
| 4 | Безопасность | 89 % |
| 5 | Мерчендайзинг (торговый зал) | 88 % |
| 6 | Хранение товара (подсобное помещение) | 100 % |
| 7 | Ценники и акции | 100 % |
| 8 | Санитарные требования | 67 % |
| 9 | Оборудование и техника | 100 % |
| 10 | Кассовая дисциплина и техника продаж | 50 % |
| 11 | Проверка персонала | 100 % |
| 12 | Ведение документации | 100 % |

В ходе проверки выявлено 7 нарушений :

| № | Критерий | Описание | Оценка | Кол-во нарушений | Сумма штрафа | Комментарии |
|---|----------|----------|--------|------------------|--------------|-------------|
| | | | | | | |

Контроль геолокации

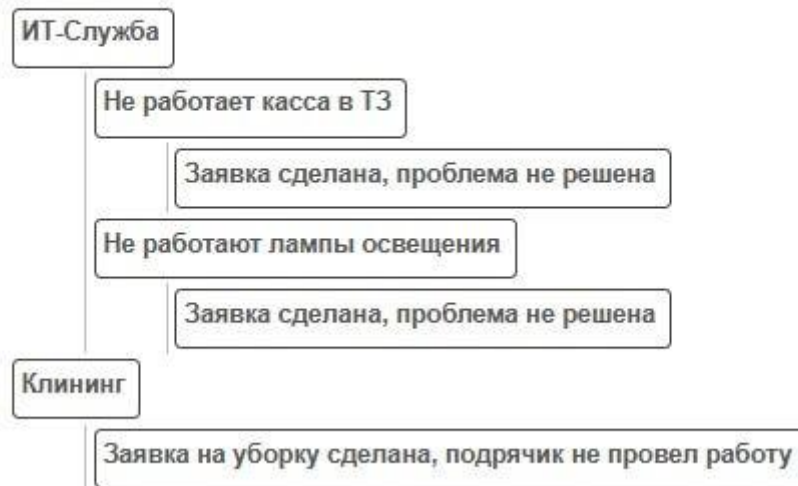
Контроль за работой аудиторов по геолокации крайне важен для оценки результативности и эффективности операционного аудита. К сожалению, далеко не все сотрудники порядочны и честны по отношению к своему работодателю, и некоторые из них халатно и недобросовестно относятся к своим должностным обязанностям. Это может выражаться в попытках «хитрить» и «обойти систему», имитируя выполнение проверок в торговых точках и находясь при этом далеко за пределами территории объекта контроля. Какие механизмы контроля геолокации заложены в RETAILQA?

- Использование геолокации мобильных устройств для подтверждения визитов аудиторов на объекты проверки.
- Многократная фиксация координат через определенные промежутки времени в ходе проверки.
- Опционально настраиваемая блокировка работы в случае нахождения аудитора вне заданного радиуса объекта проверки по геолокации (в метрах)
- Вывод информации о факте посещения аудитором объекта проверки в различные отчеты.

Создание претензий

Механизм создания претензий позволяет вовлекать в проверки вспомогательные отделы и обслуживающие организации, в случае, когда выявленные по электронным чек-листам нарушения находятся в зоне их прямой ответственности. Какими возможностями обладает платформа RETAILQA при работе с претензиями?

Претензии +



- Поддержка функционала создания претензий по выявленным в ходе аудитов нарушениям в адрес департаментов и служб, сопровождающих объекты заказчика (ИТ-служба, мерчандайзинг, логистика, служба эксплуатации, клининг и т.д.)
- Вовлечение департаментов и служб в устранение нарушений путем автоматической отправки информационных уведомлений.
- Возможность организации «чата» между всеми вовлеченными в проверку лицами (аудитор, ответственное лицо, координатор, служба) через обмен комментариями и фотографиями в любом критерии (пункте) чек-листа.
- Формирование специального отчета по претензиям.

Фотоотчеты с итерациями

Фотоотчеты с итерациями – удобный инструмент проведения визуального контроля. Чаще всего этот функционал востребован при мерчандайзинговых аудитах для оценки корректности выкладки товаров согласно планограммам. Данный инструмент позволяет с помощью цветных маркеров из разных геометрических фигур вручную выделять на фото нарушения, акцентируя внимание исполнителей фотоотчета на проблемные места. Особенностью данных фотоотчетов является их цикличность, т. е. возможность проведения множества итераций с передачей отчета обратно в работу до момента, пока все нарушения не будут исправлены.

Акции могут быть сгруппированы по произвольным «Эко Юнитам» (группам), например, по товарным группам (продукты питания, для дома, для офиса) или по другим критериям. Если акция предполагает оформление в магазине с помощью POS-материалов (определенная выкладка с использованием указанных в акции рекламных материалов), то по ней у магазинов автоматически запрашивается фотоотчет. Пунктами чек-листа такого фотоотчета выступают POS-материалы, которые указаны в акции для ее оформления, а задача сотрудников торговой точки заключается в оформлении этой акции согласно требованиям и предоставлении фото с подтверждением оформления акции.

К акции могут прикладываться: документ самого распоряжения, описывающего условия акции, список товаров, участвующих в акции, а также любые другие дополнительные материалы. Все приложенные материалы и фото используемых POS-материалов можно посмотреть в карточке акции.

В каталоге акции сгруппированы по группам. Доступен удобный поиск по названию акции. Список акций подсвечивается разными цветами в зависимости от срока действия акции:

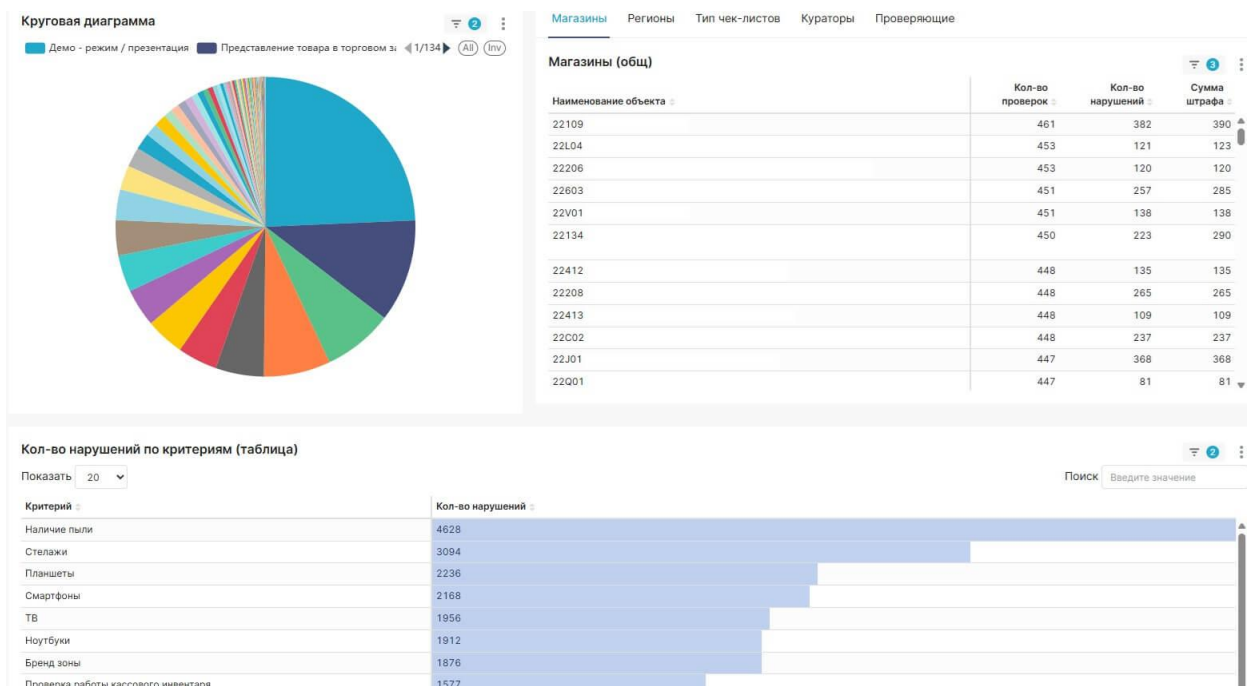
- Завершившиеся более месяца назад
- Завершившиеся недавно
- Завершающиеся в ближайшие три дня
- Стартовавшие, стартующие в ближайшие три дня и т.д.

При создании новой акции или обновлении существующей, в меню мобильного приложения отображается иконка обновления, которая привлекает внимание пользователей.

При наступлении даты завершения акции система автоматически создает для магазинов задачи на снятие оформления, чтобы сотрудники торговой точки своевременно убрали оформление по неактуальным акциям. Если оформление по акции в магазине не требуется, акция просто отображается у сотрудников в каталоге акций в мобильном приложении.

Отчеты и аналитика

Без мощной и наглядной системы отчетности для анализа данных в различных разрезах невозможно понять, что происходит в компании на операционном уровне. В каких фокусных точках, направлениях и процессах возникает больше всего критических нарушений? При проведении каких операций чаще всего допускаются ошибки и недочеты? Где находятся «узкие места» и скрываются неочевидные проблемы в работе компании? Только с помощью анализа данных можно понять весь масштаб проблем и на базе этой информации выполнить корректирующие действия.



В [RETAILQA](https://retailqa.ru) доступно несколько форматов отчетности – графическая и табличная, с помощью которой можно с применением комбинированных фильтров проанализировать результаты проверок и задач в различных разрезах.

На основе аналитических данных можно формировать различные рейтинги, выявлять и наказывать «анти-лидеров» / аутсайдеров, поощрять «отличников» и «хорошистов», разрабатывать новые KPI, оптимизировать систему мотивации персонала, инициировать работу по формированию кадрового резерва и многое, многое другое.

Уровень доступа к информации в отчетах может ограничен на уровне прав пользователей, и в RETAILQA для этого есть все возможности. Логично, что директору отдельно взятого магазина интересны показатели по своему объекту и в среднем по «домашнему» региону, а вот доступ к информации по другим регионам, кластерам, дивизионам и в целом по компании должен иметь ограниченный круг сотрудников с определенными полномочиями. Доступ можно настраивать не только к «слоям» данных, но и к отдельно взятым отчетам на уровне пользователей или пользовательских групп. Кроме того, все установленные в системе ограничения «сквозным» образом работают и в отношении отчетных фильтров. Так, при ограничении доступа к определенным чек-листам, торговым точкам и регионам, в отчетах они также становятся недоступными для выбора.

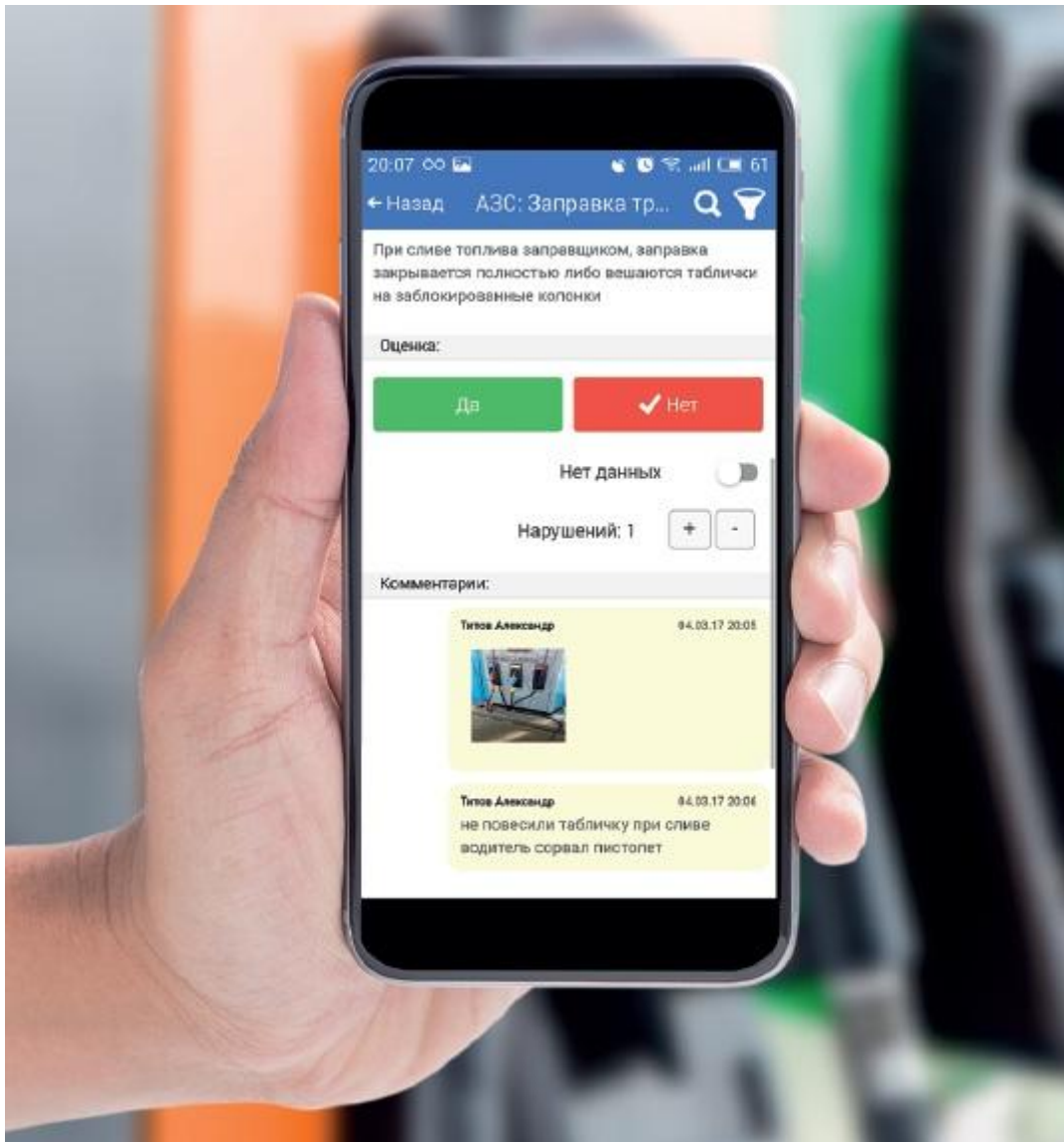
Глубокий уровень детализации данных (drilldown) позволяет спускаться с самого верхнего уровня агрегации данных вплоть до конкретной проверки/задачи, в которую можно перейти напрямую из отчетов. Данные анализируются в разрезе сразу двух параллельно работающих систем расчета результативности проверок – **набранных и штрафных баллов**. Для пользователей RETAILQA доступны следующие базовые типы отчетов:

- **Карта проверок**
- **Ключевые показатели**
- **Реестр проверок/задач**
- **Сводка по нарушениям**
- **Динамика по критериям**
- **Время выполнения проверок/задач**
- **Выполнение чек-листов магазинами**
- **Выгрузка данных в Excel**

Базовая отчетность может дорабатываться и «кастомизироваться» под потребности и задачи клиентов. В отдельных случаях по техническим заданиям могут быть разработаны новые отчеты для анализа дополнительных метрик с учетом уникальных бизнес-процессов компании.

Требования к мобильному приложению

Если бы мы могли провести параллели между внутренним устройством торговой сети и организмом живого человека, в глаза бы сразу бросилось сходство в огромном количестве взаимосвязанных процессов, протекающих внутри. Если развить эту тему и на секунду представить, что органы – это магазины, департаменты и подразделения, а чек-листы и данные – это кровеносная система, то мобильное приложение будет выступать в качестве сердца, перекачивающего кровь (данные) по всему телу, от кончика пальцев ног до головного мозга. Именно с помощью мобильного приложения проводится основная масса проверок, инспекций и аудитов «в полях». Именно в мобильном приложении ежедневно заполняются сотни чек-листов, создаются тысячи задач, выставляются десятки и сотни тысяч разных оценок, прикладываются миллионы комментариев и фотографий.



В силу важности данного инструмента как неотъемлемой составляющей эффективной платформы автоматизации операционного аудита, мобильное приложение должно быть быстрым, удобным в использовании и функционально «понятным» даже возрастным сотрудникам.

Интерфейс

- Единый интерфейс и принцип работы мобильного приложения для платформ iOS и Android.
- Возможность настройки текста интерфейса (названия ролей пользователей, терминология, локализация) под специфику и требования клиентов.
- Возможность брендирования интерфейса сервиса в соответствии с корпоративным стилем (брендбуком) клиента.
- Поддержка в интерфейсе режимов работы в книжной и альбомной ориентации экрана мобильного устройства.

Оффлайн-режим и синхронизация данных

- Поддержка полноценного автономного «offline» режима работы без постоянного подключения к мобильному интернету.
- Автоматическая синхронизация мобильного приложения с сервером с заданной в настройках периодичностью.
- Возможность принудительной синхронизации по действию пользователя.
- Алгоритм синхронизации мобильного приложения с сервером, обеспечивающий надежный обмен данными при плохом качестве интернет-подключения и гарантирующий доставку всех сообщений и изменений всем участникам проверки на все используемые ими в работе устройства даже в случае сбоев интернет-подключения и повторной синхронизации.

Безопасность

- Ограничение количества неуспешных попыток входа в приложение в целях информационной безопасности.
- Временная блокировка входа при превышении лимита неуспешных попыток логина.

Чек-листы

- Автоматический зачет оценки в необязательных к заполнению пунктах чек-листа.
- Возможность установки срока устранения нарушения с цветовой индикацией истечения этого срока.
- Контроль времени заполнения и ограничение доступа к категориям (блокам) чек-листа для обеспечения заполнения пунктов в строго регламентированное время.
- Индикация новых, еще не просмотренных пользователем уведомлений.
- Цветовая и количественная индикация общего количества пунктов чек-листа, количества проверенных пунктов, количества выявленных нарушений, количества закрытых нарушений.
- Поддержка различных фильтров в чек-листе: «содержит нарушение», «содержит претензию», «не проверено», «незакрытые нарушения», «не прокомментировано», «не прокомментировано мною».
- Текстовый «умный» поиск по названию категории (раздела) и пункта чек-листа.
- Возможность отправки печатной формы чек-листа из приложения на указанный e-mail адрес.
- Режим «мини-чата» внутри проверки с возможностью комментирования участниками фотографий и текстовых вставок.
- Функция редактирования содержимого чата по своим комментариям и фото с возможностью отключения данной функции для определенных ролей пользователей.

Проверки и процессы

- Функция быстрого создания внеплановой проверки (без плана)
- Возможность проверки как объекта (торговой точки) в целом, так и выбранного сотрудника, который привязан как менеджер в карточке магазина.
- Поддержка процессов – сценариев проведения многоэтапных проверок, обеспечивающих эффективное взаимодействие всех вовлеченных в аудит сотрудников: «только проверка», «проверка и подписание», «проверка, подписание и работа над ошибками», «проверка, подписание, передача и работа над ошибками».

Претензии

- Возможность создания претензий к департаментам и службам, сопровождающим работу объектов.
- Дополнительная индикация фактов наличия претензий к отделам и департаментам, сопровождающим работу объектов.

Фотографии

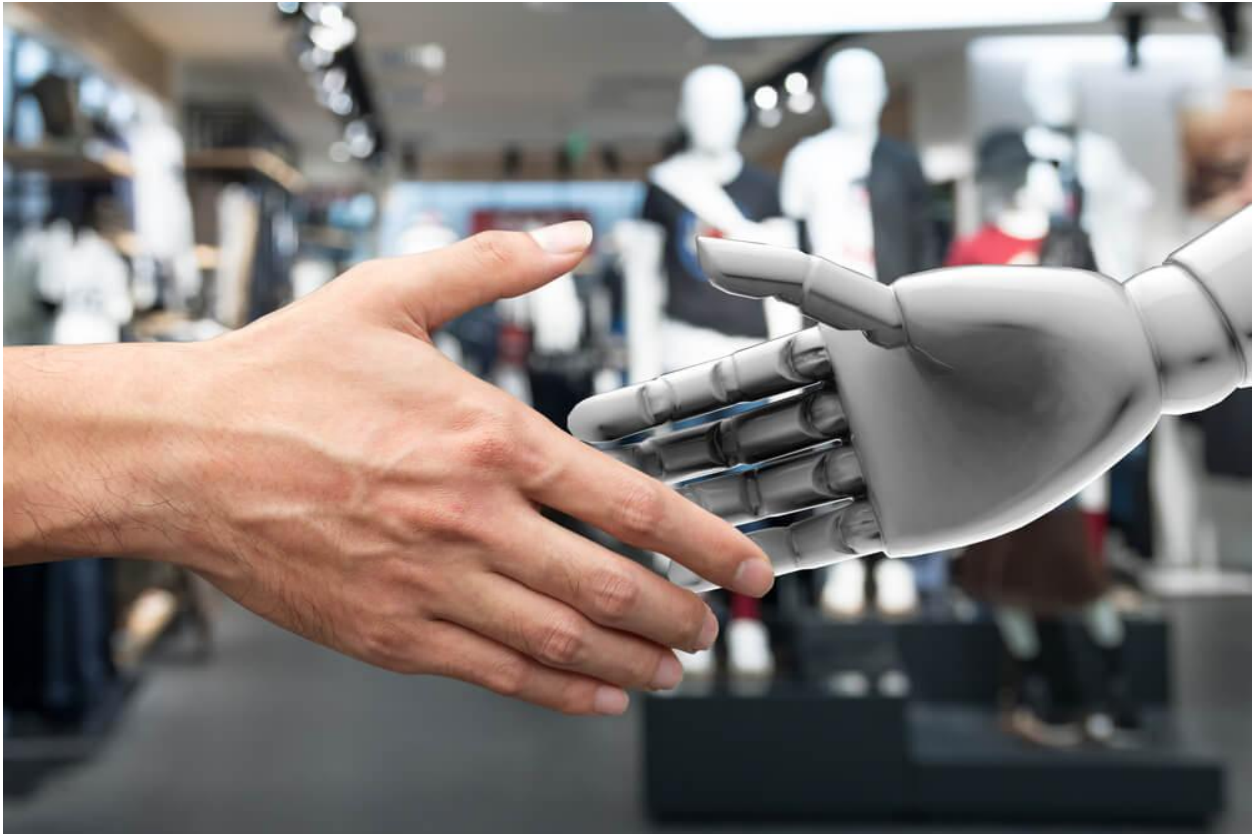
- Оптимизация добавляемых в чек-лист фотографий по размеру для минимизации интернет-трафика (с возможностью настройки качества фото на уровне системы)
- Режим полноэкранный просмотра фотографий из чек-листа.
- Возможность опционального отключения функции добавления фотографий из галереи для определенных ролей пользователей.
- Создание «быстрого фото» без отображения полноэкранный режима камеры устройства.
- Настройка минимального и максимального требуемого количества фотографий для типа оценки «Фотография» (может настраиваться индивидуально для каждого пункта чек-листа)
- Возможность зачета комментария за фотографию в случаях, когда фото сделать нельзя.

Дополнительно

- Встроенный сканер штрихкодов для поиска отсканированного штрихкода в чек-листе и/или добавления в комментарий пункта чек-листа.

Нейросети, ГИИ и цифровые AI-помощники в ритейле

Цифровая трансформация радикально меняет розничную торговлю, и ключевыми драйверами этой трансформации становятся **генеративный искусственный интеллект (ГИИ)** и нейронные сети. Эти технологии не просто автоматизируют и упрощают процессы — они создают новые возможности для роста, повышения эффективности и укрепления лояльности клиентов. Рассмотрим, как ритейл может их применять, какие преимущества получает и какие задачи решает.



Ежедневно в каждой торговой сети происходят сотни тысяч и даже миллионы различных транзакций. Нейронные сети при обучении могут пропускать через себя огромные массивы данных: историю покупок, поведение на сайте, демографию, предпочтения в соцсетях. Это позволяет:

- **Создавать «гиперперсонализированные» предложения.** Например, рекомендательные системы могут увеличивать конверсию на 30–40%, предлагая товары, которые покупатель с высокой вероятностью приобретет.
- **Адаптировать цены и акции.** Алгоритмы динамического ценообразования учитывают спрос, конкуренцию и поведение конкретного покупателя.
- **Генерировать индивидуальный контент.** ГИИ может создавать персонализированные email-рассылки, описания товаров или даже дизайн упаковки под определенный сегмент покупателей.

ГИИ может произвести настоящую революцию в методах **прогнозирования спроса и управления запасами**, предсказывая спрос точнее традиционных методов и учитывая сотни факторов: сезонность, погоду, текущие тренды, новостные сводки и макроэкономические показатели. Это позволит:

- Оптимизировать логистику и запасы, используя искусственный интеллект для прогнозирования спроса.
- Автоматизировать закупки. Алгоритмы могут самостоятельно формировать заказы поставщикам, учитывая сроки доставки и прогнозируемые продажи.
- Снижать потери в продуктовом ритейле, предсказывая точные сроки выполнения необходимых действий для сокращения утилизации скоропортящейся продукции.

Нейронные сети, ГИИ и чат-боты на основе NLP (обработки естественного языка) могут внести весомый вклад в **улучшение клиентского сервиса**, трансформируя поддержку покупателей:

- Круглосуточные виртуальные ассистенты могут взять на себя решение до 80% типовых вопросов (статус заказа, возвраты), высвобождая время сотрудников для решения более сложных задач.
- Анализ большого потока отзывов на высоконагруженных торговых платформах и маркетплейсах в режиме реального времени. Нейросети помогут сразу выявлять негативные и «фейковые» комментарии в соцсетях, предотвращая попытки «черного пиара» и оберегая репутацию брендов.
- Голосовые помощники в мобильных приложениях помогут ускорить оформление заказов, делая полезные подсказки и направляя покупателей в «нужное русло».

Нейронные сети смогут помочь с **оптимизацией логистики и цепочек поставок**, моделируя оптимальные маршруты доставки, прогнозируя задержки и управляя складскими роботами. За счет этого может быть достигнуто сокращение издержек на логистику, ускорение доставки и повышение точности выполнения заказов:

- Умная маршрутизация для сокращения маршрутов грузового транспорта и ускорения доставки.
- Автоматизация складов. Роботы-сортировщики, управляемые ИИ, могут ускорить обработку заказов в разы.
- Прогнозирование сбоев. ИИ может анализировать данные датчиков в транспорте и предупреждать о возможных поломках.

Генеративный ИИ может **создавать креативные тексты, изображения и видео**, экономя время и ресурсы маркетингового отдела. Какие маркетинговые задачи это решает?

- Автоматизация описаний товаров, генерация миллионов уникальных текстов, адаптированных под SEO-запросы.
- Персонализированная реклама. Нейросети помогут генерировать «цепляющие» баннеры и видео-креативы под конкретную аудиторию.
- Виртуальные примерочные. Технологии AR (дополненной реальности) и ГИИ уже сейчас позволяют потенциальным покупателям «примерить» одежду или расставить мебель по квартире в режиме онлайн.

Нейросети помогают **выявлять аномалии, фрод и потенциальные мошеннические действия** в режиме реального времени. ГИИ в арсенале службы безопасности может успешно решать задачи по снижению потерь и укреплению доверия клиентов:

- Обнаружение фрода. Алгоритмы могут анализировать паттерны транзакций, блокируя подозрительные операции (например, в платежных системах)
- Защита персональных данных. ИИ может отслеживать утечки информации и противодействовать кибератакам.

ГИИ может помочь **оптимизировать пространство торговых залов** для повышения конверсии в офлайн-магазинах:

- Анализ потоков покупателей. Камеры с ИИ могут определять «горячие» и «холодные» зоны, помогая расставлять товары.
- Умные ценники и полки. Электронные дисплеи могут менять цены и давать рекомендации в реальном времени на основе данных о текущем спросе.

С помощью нейронных сетей ритейлеры смогут организовать **«умную маршрутизацию» запросов в Service Desk**. Большие, территориально распределенные торговые сети не могут полноценно работать без наличия и обслуживания большого количества ИТ-активов. При классическом подходе к управлению ИТ-инфраструктурой, обращения поступают в службу технической поддержки через единое окно приема заявок. Далее заявки вручную обрабатываются специалистами первой линии с последующим распределением заявок по исполнителям. Такой процесс организации работы несет в себе определенные риски и во многом зависит от человеческого фактора. Специалисты ТП могут ошибаться, критичные заявки могут теряться или попадать не к тем исполнителям.

Для ускорения обработки заявок и устранения влияния человеческого фактора компании могут обратиться к идее внедрения умного «нейромаршрутизатора» на основе моделей машинного обучения с возможностью дообучения по базе знаний Service Desk. «Нейромаршрутизатор» возьмет на себя обработку первичных заявок, высвободив ресурсы сотрудников для других задач.

На генеративный искусственный интеллект можно также возложить задачу **первичного скоринга кандидатов** при приеме на работу. Сотрудники HR-отделов многих ритейлеров испытывают повышенную нагрузку при «просеве» потока кандидатов на начальных этапах собеседований. Нагрузка по большей части связана с большим количеством рутинных действий и операций при обработке резюме, оценке и анализе результатов проведенных интервью. ГИИ в качестве HR-помощника может быстро трансформировать аудиозапись интервью в текст и выделить из него значимые факты, которые могли ускользнуть от внимания HR. На основании выделенных фактов, ИИ-модель может рассчитать рейтинг кандидата с учетом требований к должности, на которую он претендует. На основании этого рейтинга сотрудник HR-отдела может принять финальное решение об отказе или приеме кандидата на работу.

Как видно, масштаб применения генеративного искусственного интеллекта поистине безграничен, как и его скрытые возможности. А что будет, если мы научим нейронную сеть анализировать данные, собираемые на платформе операционного аудита в ходе проверок? Что если мы превратим ГИИ в **цифрового AI-помощника операционного директора** или руководителя розничной сети? Как мог бы в идеале выглядеть подобный «симбиоз» взаимодействия человека и «нейронки» при решении задач операционного аудита?



Цифровой AI-помощник может выступать в качестве рекомендательной системы, подсказывая руководителю возможный порядок действий при наступлении тех или иных событий, связанных с контролем операционных стандартов. Генеративный искусственный интеллект поможет выявлять скрытые аномалии, связанные с необъяснимым ростом нарушений и отклонений от стандартов в операционных процессах.

Использование данного инструмента может усилить имеющуюся в системе аналитику, сделав ее более наглядной и прозрачной. Там, где человек может что-то случайно упустить, генеративный искусственный интеллект (ГИИ) позволит выявить аномальные тренды и любопытные закономерности, которые могут ускользнуть от взгляда даже самого опытного аналитика.

Цифровой AI-помощник может пригодиться и в работе непосредственных исполнителей аудитов, подсказывая порядок действий и выдавая рекомендации при выявлении нарушений или наступлении определенных событий в ходе проверок. Эти функциональные возможности могут быть очень полезны, если база знаний, регламентов и внутренних стандартов компании очень объемная и часто обновляющаяся. Даже самые опытные супервайзеры-аудиторы могут не знать абсолютно все стандарты и новшества, особенно если они вдруг сталкиваются с какими-либо нарушениями впервые. Вносимые в базу знаний изменения также не всегда оперативно могут доходить до персонала компании и здесь как ни к стати пригодятся ИИ-технологии, которые в режиме реального времени могут делать полезные подсказки при заполнении электронного чек-листа.

Суперспособности «нейронок» можно использовать для быстрого прототипирования и разработки чек-листов, которые могут использоваться при запуске новых проектов, «прощупывании» перспективных направлений или при работе над франшизой. Для обучения модели можно использовать собранный массив данных по результатам ранее проведенных аудитов, добавив сверху содержимое имеющейся базы знаний, внутренних регламентов и стандартов. Хорошо обученная ИИ-модель может стать незаменимым помощником отдела контроля качества и внутренних стандартов, помогая в оптимизации, модернизации и совершенствовании операционных процессов компании.

Еще одним способом использования технологий машинного обучения может быть «real-time» распознавание фото, видео и аудио - материалов, собираемых исполнителями в ходе проверок по чек-листам. К примеру, в одном из ML-проектов, который был реализован нашей компанией для федеральной аптечной сети, мы блокировали отправку фотоотчета по товарной выкладке при несоответствии приложенного исполнителем фото текстовому комментарию, описывающему порядок действий и требования к фотографиям. Система в режиме реального времени распознавала фото и сопоставляла его содержимое с текстовым описанием (комментарием). При выявлении несоответствия, исполнителю выдавалась рекомендация приложить в чек-лист корректное фото, соответствующее описанию.



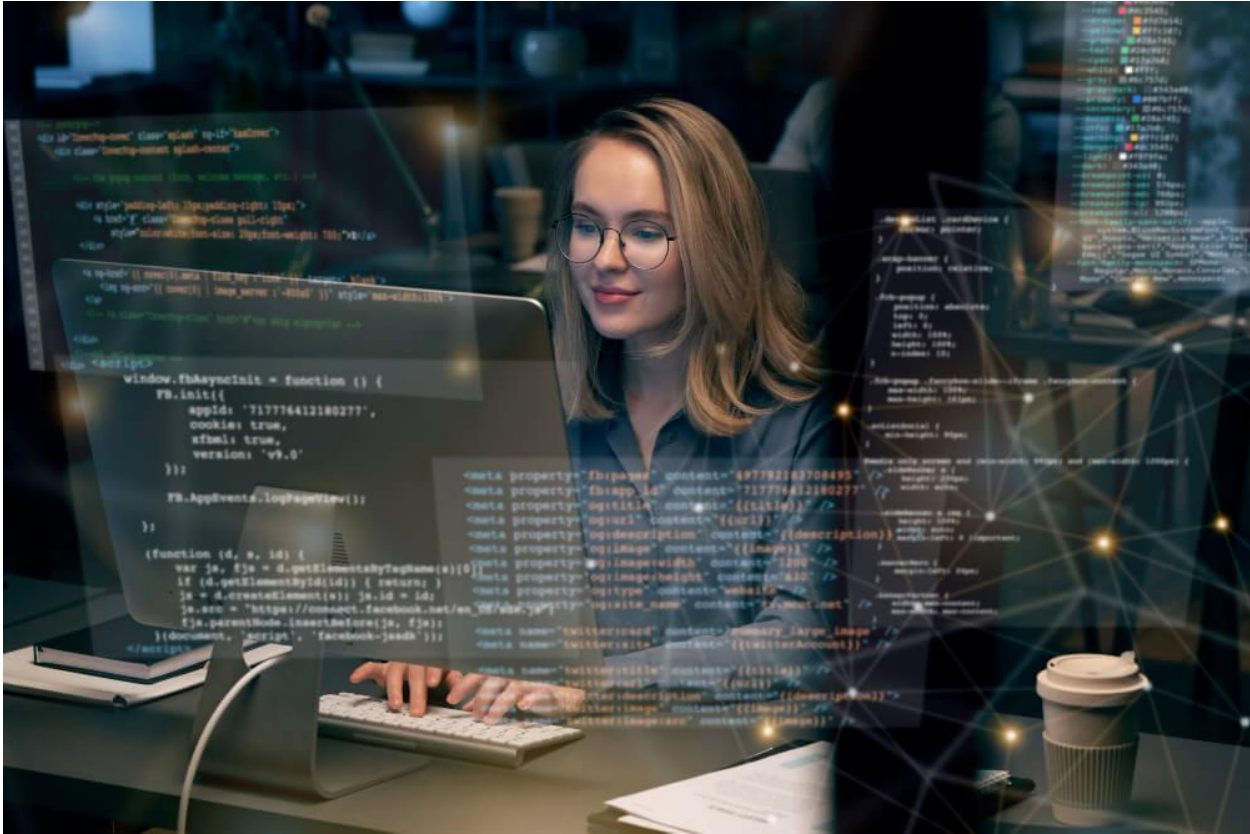
Направление мерчандайзинга в ритейле – это еще одна перспективная область применения генеративного искусственного интеллекта и нейронных сетей. По нашему опыту и полученному «фидбеку» от пилотных проектов, хорошо обученные модели позволяют распознавать и анализировать фотоотчеты выкладки товара на сопоставление планограммам не хуже профессиональных мерчандайзеров. А про скорость обработки поступающей информации даже говорить не приходится. За счет автоматизации мерчандайзинговых аудитов, компания может не только существенно ускорить обработку данных и повысить точность распознавания, но и оптимизировать штат мерчандайзеров, высвободив ресурсы под другие задачи.

Какие можно сделать выводы? Фантастические возможности и широчайшие перспективы использования LLM (больших языковых моделей) для многих компаний уже сейчас вполне очевидны, судя по поступающим запросам на внедрение и стартующим пилотам ИИ-проектов. Наш опыт и имеющиеся кейсы работы с нейронными сетями это только подтверждают.

Готовое решение или собственная разработка?

Давайте попробуем порассуждать на тему перспективности разработки собственного решения или внедрения [готового продукта](#) в облачном исполнении для автоматизации операционного аудита. Каждый подход имеет свои плюсы

и минусы и в каких-то случаях вложения в разработку своего продукта действительно могут быть оправданы с точки зрения рисков, бюджетов, рыночного позиционирования и уникальных бизнес-процессов отдельно взятой компании. Однако современный ритейл развивается настолько стремительно и конкурентное давление становится столь велико, что даже мысль об инвестициях в создание собственного ПО «с нуля» может вызвать «зубную боль» у опытного топ-менеджмента, не понаслышке знакомого с «глубинными» процессами и реалиями ИТ-разработки. И дело тут не только в размерах бюджетов, но и во временных затратах, которые в ИТ принято умножать в полтора, а то и в два-три раза при оценке закладываемых сроков реализации проектов. А этого времени у многих компаний попросту нет.



Как обычно обстоят дела с контролем качества работы и автоматизацией операционного аудита в торговых сетях? Многие ритейлеры пытаются решать эти задачи разными способами и зачастую - не совсем удобными и эффективными. Чек-листы, анкеты, опросники, электронные таблицы в той или иной форме в большинстве компаний используются, и чаще всего встречаются следующие сценарии работы:

- **Чек-листы на бумажных носителях**
- **Чек-листы в формате электронных таблиц Excel / Google Sheets**
- **Чек-листы в виде электронных анкет на платформе Google Forms**
- **Фотоотчеты в мессенджерах (WhatsApp, Viber, Telegram)**
- **Модули с поддержкой функционала чек-листов / задач к популярным «движкам» управления сайтом (инфо-порталом) компании**
- **Собственные разработки (выполненные силами своего ИТ-отдела или разработчиками-аутсорсерами)**

Если чек-листы в компании совсем не используются или в ходу только «бумажные носители» - то в данном случае решение об автоматизации напрашивается само собой. Стоит также задуматься о целесообразности использования одних только электронных таблиц Excel / Google Sheets, хотя переход с них может осложняться наличием нестандартных формул расчета баллов, процентов и различных целевых KPI в зависимости от результатов проверок. Задача переноса дополнительной логики расчетов из электронных таблиц вполне решаема, если внедряемая система автоматизации операционного аудита гибко «кастомизируется» под клиентскую бизнес-логику, а разработчики обладают высокой квалификацией и обширным опытом реализованных проектов.

Электронные анкеты / заметки / задачки на базе Google Forms или других альтернативных платформ представляют собой достаточно простой функционал, которого хватает только для решения самых примитивных задач и где не требуется мощная отчетность и «навороченный» функционал. Базовых возможностей таких платформ со временем перестанет хватать, и компании волей неволей придется обратиться к идее поиска более подходящих решений. Не стоит забывать и о массовом «исходе» иностранных сервисов с российского рынка, который случился на фоне

геополитических событий 2022 года. Кроме того, риск потенциального запрета зарубежных сервисов может исходить «изнутри» - от Минцифры и наших надзорных органов. Роскомнадзор, в частности, может инициировать блокировку доступа к зарубежным платформам на уровне отечественных провайдеров.

Организация процесса сдачи / приемки **ежедневных фотоотчетов в мессенджерах** – еще один достаточно распространенный метод донесения оперативных данных до руководства из торговых точек. Проблема заключается в том, что мессенджеры – источники визуальной информации, в которых невозможно реализовать ведение справочников, работу по чек-листам, уникальную бизнес-логику компании, а также получение подробной отчетности в различных разрезах на исторических данных. Передача информации подобным образом напоминает непрочные «костыли» для быстрого решения проблемы удаленного контроля «на коленке».

Современные системы мобильного аудита и автоматизации «операционки» позволяют не только полноценно работать с чек-листами и фотоотчетами, но и поддерживают процессы с множественными этапами, когда проверка передается от аудитора ответственным сотрудникам для подписания, устранения всех нарушений и выполнения поставленных задач. И это лишь вершина «айсберга функциональных возможностей», которые становятся доступны компаниям, переходящим с бумаги, электронных таблиц и мессенджеров на специализированные облачные решения.

Стараясь усилить возможности своих платформ, функционал чек-листов и задач пытаются реализовать компании-разработчики **различных систем управления сайтами (инфо-порталов)** Многие из этих разработок относятся к категории «quick fix» (лучше хоть что-то, чем совсем ничего), нежели к серьезным решениям, на базе которых можно полноценно автоматизировать операционный аудит. Причина достаточно тривиальна. Разработчики данных систем в первую очередь фокусируются на развитии функционала своего основного продукта. Дополнительная функциональность вне «базовой коробки» разрабатывается «по остаточному принципу», без глубокой проработки и наличия тех широких возможностей, которыми обладают специализированные платформы.

Затронем вопрос целесообразности **разработки собственного решения «с нуля»**. Как разработчики [востребованного рынком решения](#) для автоматизации операционного аудита, мы в какой-то мере, являемся заинтересованной стороной, агитирующей за быстрое внедрение готовых продуктов в режиме «здесь и сейчас». У нас есть на это свои «железобетонные» и проверенные временем аргументы. По опыту многих наших клиентов, попытки через собственную «inhouse» разработку закрыть абсолютно все бизнес-задачи приводят совсем не к тем результатам, на которые они рассчитывали. Связано это не только с недооценкой временных затрат, планируемых бюджетов, проектных рисков, но и с дефицитом квалифицированных ИТ-кадров, сложившимся в последние годы на рынке труда.



Несомненно, опытный ИТ-директор способен организовать разработку необходимого компании программного обеспечения силами собственного отдела. Проблема в том, что задач и вызовов, возникающих перед современным ритейлом, становится с каждым годом все больше и больше. И если еще 10–15 лет назад основной точкой приложений усилий ИТ-отдела была торгово-учетная система и проектирование OLAP-кубов с хранилищами и витринами данных, то в реалиях сегодняшнего дня на передний план выходят многочисленные задачи по интеграции и стыковке между собой различных систем и платформ, лишь малая часть из которых является продуктом собственной разработки.

Еще не так давно было модным ругать термин «лоскутная автоматизация», когда к базовому ПО, в роли которого обычно выступает торгово-учетная (ERP) система, сбоку пытаются «прикручивать» различные модули для решения задач, которые основной продукт решить не может. У противников данного подхода на тот момент времени была своя, достаточно убедительная аргументация, основанная на непоколебимой уверенности что все задачи необходимо реализовывать только в рамках единой платформы, даже если ее возможности ограничены. И ни в коем случае нельзя допустить «зоопарка систем».

Сейчас данная аргументация разбивается в пух и прах, по причине высоких требований к технологичности торговых сетей. Компании, которые не поспевают за новыми технологиями, остаются за бортом и впоследствии покидают рынок, будучи выкупленными более «зубастыми» и «упакованными» в технологическом плане конкурентами. Современный ритейл буквально «нашпигован» различными сервисами, интеграциями и платформами, которые прекрасно справляются с решением узкоспециализированных задач, под которые они, собственно, и разрабатывались.

С каждым годом растет количество инновационных продуктов, представленных на рынке. А в гонке технологических инноваций первое и второе место уверенно занимает новейшее «железо» и технологии искусственного интеллекта. Последние достижения в сфере разработки графических процессоров позволили совершить поистине революционный прорыв в области создания LLM – больших языковых моделей. Как следствие, мы наблюдаем взрывной рост новых ИИ-стартапов, которые активно используют прорывные технологии для решения актуальных бизнес-задач ритейла и других направлений.

Попытаться воспроизвести весь функционал новых стартапов и устоявшихся на рынке решений силами только собственных разработчиков – это непосильная задача даже для крупных компаний, обладающих существенными финансовыми и человеческими ресурсами. Даже игроки федерального уровня, в ИТ - отделах которых трудятся сотни и тысячи сотрудников, не в состоянии оперативно отслеживать все «прорывные» технологические тренды и в разумные сроки решать все новые и новые бизнес-задачи, находящиеся вне контура разработки основной торгово-учетной (ERP) системы. Более того, в нашей практике встречались ситуации, когда отдельно взятый департамент пытался разрабатывать собственное ПО для автоматизации аудита розницы, не зная, что другие отделы уже решили похожую задачу, внедрив и успешно эксплуатируя «стороннее» облачное решение.



Еще раз повторимся, что «сильный» IT-директор, сумевший собрать под «знамена» своего IT-отдела команду крепких профессионалов, способен организовать разработку программного обеспечения, закрывающего потребности компании в решении различных задач, включая автоматизацию операционного аудита. Однако следует учитывать, что затраты на такие проекты и эксперименты могут оказаться непомерными, выгоды – неочевидными, а риски – слишком высокими, и вот почему:

- Борьба за дефицитные IT-кадры в первую очередь ведется путем гонки зарплат, в итоге бюджет IT-отдела за счет «зарплатного перегрева» может выходить за все разумные рамки.
- Сильные специалисты уровня «middle» и «senior» пользуются сложившейся ситуацией на рынке труда, диктуя свои, порой не совсем адекватные условия. При отсутствии точек соприкосновения с работодателем специалист может покинуть проект в любой момент, а замену ему в разумные сроки найти будет очень сложно. Данная ситуация может привести к срыву заложенных сроков, «пробуксовке» или вовсе к полной остановке проектов.
- Автоматизация операционного аудита во многом опирается на использование мобильного приложения и требует наличия в команде высококвалифицированных fullstack-разработчиков. Дефицит таких программистов на рынке труда особенно заметен и удерживать таких специалистов в штате может оказаться сложной задачей даже для крупных компаний.
- Ситуативная переброска программистов и аналитиков на другие срочные задачи и «тушение пожаров» в разгар идущего проекта также может негативно повлиять на ход разработки.
- Конфликт с IT-директором и его уход из компании (часто вместе с командой) может парализовать не только дальнейшую разработку, но и просто поддержание разработанного ПО в его текущем состоянии.
- Технологическое давление со стороны конкурентов может быть очень сильным и компании нужно оперативно предпринимать контрмеры. Собственная разработка «с нуля» в данной ситуации не поможет, т. к. сложное программное обеспечение невозможно разработать в кратчайшие сроки, даже имея для этого ресурсы и возможности. Единственный способ в данной ситуации – быстрое внедрение готового стороннего решения.

Некоторые компании идут несколько иным путем, рассматривая возможность **передачи разработки программного обеспечения на аутсорс**. На первый взгляд это может показаться логичным и оправданным, но и здесь есть свои «подводные камни». **Во-первых**, заказная разработка во многих случаях будет уступать по функциональности решениям, представленным на рынке. Техническое задание, которое обычно сопровождает разработку под заказ, обычно ограничено узкими рамками потребностей компании, в то время как тиражируемый продукт «обкатывается» на сотнях и даже тысячах клиентов из разных направлений и сфер бизнеса. За счет этого, решение, широко представленное на рынке, будет практически всегда опережать по функциональности разработку «под себя»



Во-вторых, для ИТ-компаний, которые занимаются разработкой программного обеспечения под заказ, каждый новый проект – это обычно «разовая проектная история», с которой они или никогда раньше не работали и/или к которой они впоследствии могут больше и не вернуться. ИТ-подрядчики в качестве исполнителей могут быть весьма неплохо подкованы в технологическом плане, но при этом могут совершенно не иметь опыта разработки подобных продуктов, руководствуясь исключительно содержимым технического задания. Техническое задание, в свою очередь, может не отражать всех реалий, скрытых нужд и потребностей компании, которые уже решены в представленных на рынке продуктах.

Техническое задание быть слабо проработанным и плохо структурированным. Оно может не учитывать критичные моменты и содержать фатальные ошибки, которые потом «всплывут» на поверхность в начале эксплуатации готовой системы. В такой ситуации с анализом ТЗ может не справиться даже толковый аналитик, особенно если у него нет опыта работы с проектами подобной тематики. При заказной разработке сложно «набить все возможные шишки», как это происходит при создании коммерческого тиражируемого продукта, который за время своего развития обычно проходит «огонь, воду и медные трубы» пилотов и масштабных внедрений в крупных компаниях регионального и федерального уровня.

В-третьих, сложное программное обеспечение, разработанное на заказ, нуждается в сопровождении и дальнейшем развитии (доработках) Вариантов тут несколько – передача «исходников» заказчику, который будет дальше поддерживать разработку своими силами, либо продолжение сотрудничества с компанией – разработчиком в рамках дальнейшего развития функционала. И здесь опять-таки проявляются не совсем очевидные риски по сравнению с внедрением коммерческого тиражного продукта. Продолжать поддержку разработанного под заказ продукта силами собственного ИТ-отдела может быть не всегда возможно по ранее уже перечисленным причинам: дефицит квалифицированных кадров, вечная занятость ключевых специалистов на внутренних проектах и перегретые зарплатные ожидания, стимулируемые сложной кадровой ситуацией на рынке труда.

В-четвертых, бывают случаи, когда многостраничное техническое задание само по себе очень сложное, «громоздкое» в плане реализации и содержит много функциональных «хотелок», «наворотов» и пожеланий от разных отделов, скомпилированных в единое целое. Даже при наличии большого бюджета, проблема может возникнуть на этапе поиска компетентного ИТ-подрядчика. Опытные ИТ-аутсорсеры, оценив необходимый фронт работ и взвесив временные и человеческие ресурсы, которые потребуются высвободить под реализацию данного проекта, могут попросту отказаться браться за проект, даже если заказчик готов заплатить немалые деньги.

Неопытные компании-новички, которые только недавно появились на рынке, могут взяться за разработку исключительно ради своего портфолио с риском провалить проект и не уложиться в заявленные сроки / бюджеты в силу недостаточности опыта и компетенций. В нашей практике были случаи, когда крупная торговая сеть несколько лет безуспешно искала исполнителей для разработки заказного решения по своему масштабному ТЗ. Как итог, после продолжительных и тщетных попыток – запуск готового облачного решения для автоматизации операционного аудита плюс доработка функционала и реализация уникальных бизнес-процессов по техническому заданию на базе внедренной платформы.

В-пятых, дальнейшее продуктивное сотрудничество с ИТ-аутсорсером также не всегда возможно при разработке «под ключ», т. к. основной бюджет проекта уже освоен, а на разовые доработки приходится снова отвлекать ресурсы, уже брошенные на другие (и более перспективные в финансовом плане) проекты. Поэтому компания-разработчик может либо явно отказываться в дальнейшем сотрудничестве, переключившись на другие проекты, либо делать это в «неявном» виде, устанавливая на свои услуги заградительные цены и затягивая сроки выполнения доработок.

Передать проект другой компании-разработчику вместе с исходным кодом? Здесь тоже не все так просто. Многие разработчики предпочитают разрабатывать «с нуля», используя собственные фреймворки и наработки, нежели разбираться в чужом коде, модифицировать и отвечать за его работоспособность. Заказчик тем самым может попасть в очень непростую ситуацию, связанную со сложностями при сопровождении и развитии своего проекта. На этом фоне может возникнуть вопрос не только о целесообразности дальнейшего инвестирования средств в заказное решение, но и о полном сворачивании проекта.

Какие можно сделать выводы, взвесив все потенциальные риски? Бумажные носители морально устарели. Электронные таблицы, формы, анкеты и мессенджеры неэффективны и имеют ограниченную функциональность. Эксперименты с разработкой качественного программного обеспечения силами своего ИТ-отдела (или под заказ) могут позволить себе далеко не все компании. Использование «полу-готовых» решений на базе корпоративных инфо-порталов

будет обладать весьма ограниченными возможностями и в отдаленной перспективе не принесет компании нужного эффекта и должного результата. Самым быстрым, безопасным и гарантированным способом решения задачи автоматизации операционного аудита будет внедрение готового продукта, представленного на рынке по подписочной модели SaaS.

Основные ошибки при выборе платформы и партнеров

С учетом разнообразия [доступных на рынке решений](#) по автоматизации операционного аудита, многим компаниям, решившимся на внедрение готовой системы, бывает поначалу трудно сориентироваться в выборе оптимального и наиболее подходящего под свои задачи продукта. Данный выбор усложняется и тем, что в последние годы стали появляться «клоны» устоявшихся зарубежных и отечественных систем с поверхностно скопированным функционалом, разработка которых была инициирована с целью быстро заработать на волне успеха востребованных рынком платформ. Сложная функциональность и логика, которая плагиаторами при копировании не понимается – просто отбрасывается, а все остальное воспроизводится практически 1 к 1. На начальном этапе копируется абсолютно все, вплоть до иконок, названий на кнопках, внешнего вида интерфейса и расположения ключевых элементов-контролов.



Прототипы подобных «клонов» обычно быстро собираются в MVP (minimum viable product) силами фрилансеров, далее ищутся инвесторы и подключается «тяжелая артиллерия» в виде агрессивного маркетинга, суть которого аналогичным образом лежит в плоскости заимствования чужого (взятого без разрешения) контента для формирования якобы собственных «библиотек чек-листов» и поверхностных рерайтов чужих статей. Затем, по мере продвижения «имитатора» на рынке, следы копирования и откровенного плагиата начинают постепенно затираться и вымываться, чтобы максимально скрыть факт полного заимствования чужих идей, выдавая скопированные технологии за свои изобретения.

Чем опасны такие «клоны»? В первую очередь тем, что внедрение подобного «продукта» несет в себе скрытые риски сотрудничества со стартапами-имитаторами, который развивали свою систему не в тесном многолетнем сотрудничестве со своими клиентами, а путем быстрого копирования чужих идей и заимствования готового функционала. Подобный подход чреват тем, что при возникновении потребностей в сложных доработках и кастомизации функционала под уникальные бизнес-процессы компании, такой «псевдопартнер» может начать «тянуть резину» и всячески «уваливать» от этих задач, ведь черпать идеи для вдохновения и копировать готовое в случае нестандартных запросов будет попросту не у кого. Да и опыта как такового нет, как и экспертизы. Как итог – компания-заказчик будет вынуждена искать альтернативное решение, разработчики которого умеют работать с техническими заданиями любой сложности и смогут реализовать требуемый функционал.

Мы не зря делаем особый акцент на уникальности продукта. **Уникальность продукта – один из ключевых аспектов** при выборе наиболее эффективного решения для системы автоматизации операционного аудита. Идеальный партнер в плане надежного и многолетнего сотрудничества — это компания-разработчик, которая развивает свой продукт «с нуля», годами наращивая функциональность вместе с клиентами из разных сфер бизнеса и решая их сложные, и порой, весьма нетривиальные задачи. Именно за счет такого многолетнего эволюционного пути развития и появляются устоявшиеся решения, широко востребованные и прочно удерживающие лидирующие позиции на рынке.

Еще одна большая ошибка – **выбор системы исключительно «по ценнику»**, когда в расчет не принимается функциональность продукта, реализованные проекты, клиентское портфолио и количество лет присутствия на рынке. Демпинг чреват тем, что компания может попасть в сети «клона» и заполучить все риски, которые мы описывали ранее. Либо стать «испытательным полигоном» новоиспеченного стартапа, только набирающего клиентскую базу и не имеющего опыта работы с крупными компаниями, большим количеством пользователей и высокими нагрузками. В нашей практике были случаи, когда клиенты выбрав решение по «минимальной цене», спустя какое-то время обращались к нам снова по причине многочисленных программных ошибок в ранее выбранном «по ценнику» продукте, которые делали работу в системе попросту невозможной. Наличие подобных критических «багов» - признак системы, находящейся на ранней стадии разработки и/или отсутствия собственной команды квалифицированных аналитиков, разработчиков и тестировщиков.



Другие «красные флаги» — это **работа без заключения договора и использование условно-бесплатных систем, продвигающихся по модели «freemium»**, когда базовая версия продукта предлагается бесплатно с трансляцией сторонней рекламы в мобильном приложении. Для отключения рекламы необходимо приобрести подписку или внести разовый платеж. Такие, с большой натяжкой, «платформы» (скорее – просто мобильные приложения) имеют крайне скудный и ограниченный функционал, а техническая поддержка либо отсутствует, либо предлагается в каком-то крайне усеченном варианте, который категорически не подходит для компаний с большим количеством активных пользователей и множеством ежедневных проверок. О кастомизации функционала и комплексных доработках тут речи понятное дело, даже не идет. Где хранятся «чувствительные» клиентские данные, собранные в ходе проверок? На каких серверах, в каких странах? Какой уровень SLA? В чем заключается ответственность разработчиков? Эти вопросы часто остаются без внятного ответа...

Использование зарубежных систем также несет в себе серьезные риски после массового ухода иностранных поставщиков с российского рынка начиная с 2022 года. Причем некоторые компании в разгар «санкционного угара» не только прекращали работу с компаниями из РФ, но и по своей инициативе блокировали учетные записи / личные

кабинеты российских клиентов с оплаченной на длительные периоды подпиской. Уход международных платежных систем Visa, Mastercard и PayPal также существенно усложнил (а во многих случаях сделал попросту невозможной) оплату зарубежного ПО. И даже если в будущем отношения с западом «потеплеют» и иностранные платформы начнут снова возвращаться на наш рынок, стоит многократно подумать, прежде чем снова решаться на сотрудничество с такими «партнерами». Считаем, что не стоит даже в принципе рассматривать сотрудничество с теми, кто однажды уже запятнал свою репутацию принудительными блокировками российских клиентов.

Блокировка зарубежных решений может быть не только внешней, но и внутренней, со стороны российских провайдеров по разнарядке от Роскомнадзора. К тому же, многие иностранные сервисы и платформы нещадно штрафуются за незаконную блокировку аккаунтов, нарушение российского законодательства и отказ обеспечить хранение данных на серверах, размещенных на территории Российской Федерации. К примеру, суммы некоторых наложенных штрафов за блокировку аккаунтов российских телеканалов на платформе видеохостинга YouTube поражают воображение, ведь там счет уже пошел на [ундecilлионы](#) рублей, что превышает все накопленное богатство мира.

К ошибкам мы также можем отнести и **попытки замены полноценной платформы автоматизации операционного аудита на систему видеоаналитики**. Системы речевой и видеоаналитики с аудиобейджами у сотрудников – бесспорно интересная и перспективная технология для контроля качества работы персонала компании. Однако, чтобы там не утверждали разработчики этих систем, рамки использования данных платформ ограничены в основном коммуникацией сотрудников с клиентами (через аудиобейджи) и углами обзора видеокамер (для распознавания некорректных действий и ошибок системой видеоаналитики)

Далеко не все зоны и точки контроля можно контролировать с помощью видеокамер. С помощью видеокамер нельзя оценить чистоту санузлов и заглянуть внутрь холодильного и морозильного оборудования в ходе внеплановой проверки. Система видеоаналитики не способна заглянуть в труднодоступные места и участки, куда попасть может только человек, выполняющий функции проверяющего сотрудника. Система видеоаналитики не может «на лету» перестроить маршрут аудита, заглянуть в раздевалку для персонала или пройти снаружи объекта по прилегающей территории.



В отличие от человека, система видео и речевой аналитики не способна распознать нарушение, которое раньше никогда не совершалось. К тому же, несмотря на совершенствование алгоритмов, искусственный интеллект может ошибаться, а ИИ-моделям требуется время на обучение и дообучение. Помимо этого, необходимо брать в расчет и затраты на закупку дополнительного «железа», которые несет компания, решившаяся оснастить униформу своих сотрудников аудиобейджами. Сюда же приплюсуем затраты на видеокамеры, если они отсутствуют на каких-то объектах

или их количество недостаточное. При открытии новых торговых точек их также необходимо дооснащать новыми устройствами, докупая необходимое оборудование. Аудио и видеоустройства, как и другая электроника и компьютерная техника, имеют свойство периодически выходить из строя, а это снова затраты.

Для организации эффективной системы контроля качества работы персонала в классическом варианте используются электронные чек-листы на личных мобильных устройствах аудиторов. Компания при этом не несет никаких дополнительных затрат на закупку нового «железа» и прочего оборудования, кроме как на оплату самой системы по подписочной модели SaaS. Мы считаем, что внедрение технологий видео и речевой аналитики должно дополнять, а не заменять полноценную систему автоматизации операционного аудита компании, в основе которой лежит цифровизация чек-листов и задач.

Мы также считаем ошибкой **проведение пилотных проектов без сопровождения менеджера**, курирующего компанию на старте потенциального сотрудничества. Некоторые присутствующие на рынке «клоны», «передирая» функционал зарубежных платформ, заодно копируют и западные методы работы с клиентами, используя подход **максимального дистанцирования от потенциальных клиентов для экономии своего времени и ресурсов**. Данный подход заключается в полной автоматизации «быстрого старта», т. е. в «околонулевом» вовлечении сотрудников со стороны компании-разработчика в процессы коммуникации со своими потенциальными клиентами на этапе начала возможного сотрудничества.

Основная работа по взаимодействию перекладывается на чат-боты, а пилотные проекты разворачиваются автоматически «по кнопке», без должной первичной настройки под клиента и без выяснения задач, которые необходимо решить. Компания получает на старте «пустой» личный кабинет без должной настройки, в котором полностью отсутствуют ключевые данные по объектам, пользователям и чек-листам. Отсутствие этой информации превращает проведение пилотного проекта в фактически бессмысленное занятие, т. к. без своих данных невозможно объективно оценить все возможности продукта и систему в итоге все равно придется вручную донастраивать.

Подход максимального дистанцирования от своих клиентов может сработать только в случае работы с сегментом малого бизнеса, где масштаб компаний ограничен несколькими объектами и/или пользователями и где не требуется «продвинутая» функциональность и решение специфических бизнес-задач. В случае, когда речь идет о нестандартных задачах, запросах, и компаниях с большим количеством объектов проверок / пользователей, такой подход, на наш взгляд, неприменим. Мы выступаем за тесную и полноценную коммуникацию с нашими потенциальными клиентами. Полноценная коммуникация – это не только общение с менеджерами компании-разработчика и обсуждение задач, которые необходимо решить еще на старте «пилота». Это не только презентация ключевых возможностей платформы. Это еще и полноценный пилотный проект, который настраивается для каждой компании «под ключ».



Попробуем подвести некоторые итоги и представим процесс выбора поставщика платформы автоматизации операционного аудита в виде некоего «виртуального чек-листа». Какие контрольные пункты стоит туда включить?

- ✓ Давно присутствует на рынке.
- ✓ Подтвержденные кейсы в ритейле и в других направлениях.
- ✓ Возможность гибкой настройки и «кастомизации» функционала под клиента.
- ✓ Не является имитацией («клоном», функциональной «копи-пастой») зарубежных продуктов.
- ✓ Самостоятельная (уникальная) разработка, не зависящая от использования технологий / лицензий / «движков» других платформ.
- ✓ Полноценные пилотные проекты с предварительной настройкой «под ключ».

Сложности, нюансы и «подводные камни» автоматизации

Внедрение [системы автоматизации операционного аудита](#) не всегда проходит гладко и «безоблачно» и проблемы могут возникать не только на стороне внедряемой платформы, но и на стороне самого клиента. Если не брать в расчет спорные и субъективные нарекания с точки зрения пользователей, касающиеся функциональности, интерфейса, скорости работы и «юзабилити», то истинные первопричины, лежащие в корне возникновения проблем, могут скрываться не в «софте», а в человеческом факторе. Серьезным, и порой, непроницаемым барьером на пути к полноценной автоматизации могут выступать самые обычные люди из числа сотрудников компании на любом уровне - от рядового персонала до топ-менеджмента. Данным сотрудникам по разным причинам не хочется ничего менять в устоявшейся схеме работы и их противодействие далеко не всегда коррелирует с общей миссией компании сделать свой бизнес прибыльнее и эффективнее.



Проект по автоматизации операционного аудита чаще всего запускается с подачи топ-менеджмента компании или руководителей среднего звена. Некоторые из инициаторов цифровизации операционных процессов либо уже знают о наличии подобных систем у своих партнеров или конкурентов, либо успели поработать с какими-либо решениями на своих предыдущих местах работы. В отдельных случаях представители компании могут и не знать о наличии на рынке специализированного программного обеспечения и конкретных платформ. Однако проблемы с отсутствием контроля, нарастающие словно снежный ком, могут послужить тем самым триггером – «спусковым крючком», который отправляет инициаторов внедрения на сайты поисковых систем за поиском решения по выходу из сложившейся ситуации.

Инициатива, направленная на повышение эффективности работы компании, чаще всего приветствуется, но встречаются и обратные ситуации, когда другие коллеги, департаменты и отдельные «центры принятия решений» начинают этому активно противодействовать, приводя в подтверждение своей правоты различные доводы. «Зачем нам это надо?» «У нас под это нет бюджета». «Нам ничего не нужно, мы лидеры рынка, у нас и так все замечательно». Эти и другие распространенные фразы чаще всего можно услышать от противников идеи цифровизации операционных процессов в компании. В ход идут самые разные контраргументы:

- Нас и так все устраивает (мы и так лидеры рынка), мы не видим нужды тратить на что-то еще и вкладываться в дополнительное ПО.
- Мы привыкли работать «на бумаге» и менять сложившуюся систему не планируем.
- У нас в штате нет аудиторов-супервайзеров, нужно искать новых людей, вырастут расходы на зарплату, а бюджет у нас и так не «резиновый».
- Многие наши сотрудники уже «в возрасте», им будет сложно разобраться в системе.
- Мы не готовы работать по подписке и/или хранить наши данные «в облаке».
- У нас руководитель «консервативных взглядов», который считает любые затраты на автоматизацию и цифровизацию избыточными.
- Мы не можем использовать мобильные устройства на нашем предприятии в силу ряда причин.
- Наши IT-специалисты разрабатывают свою собственную систему.
- Мы полностью отдали процесс проведения проверок внешним подрядчикам, которые работают с нами «под ключ».
- У наших сотрудников старые смартфоны и мы думаем, что нам придется покупать им новые устройства, а на это у нас нет денег.

Контраргумент №1: Нас все устраивает (мы и так лидеры рынка), поэтому потребность в автоматизации операционного аудита у нас отсутствует. Потенциальные риски здесь в том, что рыночная ситуация может измениться кардинальным образом, и вчерашние лидеры могут потерять свои позиции в том числе по причине отсутствия

эффективных инструментов контроля качества своей работы. Когда нет информации о том, что происходит «на местах», либо для контроля используются устаревшие неэффективные инструменты, качество работы со временем снижается и даже устойчивая на операционном уровне компания постепенно начинает разрушаться изнутри.

Как может это выглядеть? Поначалу процесс деградации проходит незаметно и на первый взгляд кажется, что с бизнесом и «операционкой» все хорошо. Однако даже небольшая текучка кадров среди опытных и старейших сотрудников, вызванная рыночными потрясениями и зарплатными гонками, может «вымывать» из компании ценных специалистов, заменяя их на новичков, не являющихся «носителями знаний и ценностей компании». При отсутствии эффективной системы контроля операционных процессов новые сотрудники могут работать «спустя рукава», зная (или подозревая), что контроль отсутствует либо организован на слабом, поверхностном уровне.

Контраргумент №2: Мы привыкли работать «на бумаге» и менять сложившуюся систему не планируем. Использование устаревших и зачастую неэффективных инструментов контроля может со временем сделать компанию аутсайдером по сравнению с конкурентами, отслеживающими рыночные тренды и своевременно внедряющими современные технологии. Повсеместное использование мобильных устройств и наличие современного программного обеспечения может сделать работу компании намного эффективнее, так почему бы не воспользоваться этими возможностями? Зачем тратить драгоценное время и человеческие ресурсы на архаичные технологии сбора данных и ручной перенос их в электронные таблицы?

Контраргумент №3: У нас в штате нет аудиторов, нужно искать новых людей, вырастут расходы на зарплату, а бюджет у нас и так не «резиновый». Дополнительные затраты за зарплату аудиторов могут с лихвой окупиться, если в результате их работы будут сэкономлены существенные средства и ресурсы компании. Потери могут быть не только финансовыми, которые компании приходится тратить на оплату штрафов различных надзорных органов. Потери могут быть и репутационными вследствие негативного «сарафанного радио», ведущего к недополучению потенциальных клиентов и «истончению» ядра лояльной клиентской базы, если компания не контролирует должным образом качество своей работы и не отслеживает операционные процессы. Итоговые издержки могут оказаться попросту несопоставимыми в сравнении с затратами на ФОТ внутреннего отдела контроля качества.

Контраргумент №4: Многие наши сотрудники уже «в возрасте», им будет сложно разобраться в вашей системе. С такой аргументацией мы чаще всего сталкивались в аптечном ритейле. Подобные сомнения возникают в силу того, что во многих аптеках (особенно в «глубинке») действительно, довольно часто можно встретить пожилых сотрудников. По нашему мнению, ни в одном направлении бизнеса возраст не является помехой и абсолютным «противопоказанием» при работе электронными чек-листами и задачами. И даже больше, иные возрастные сотрудники могут порой дать фору своим более молодым коллегам по скорости проведения аудитов и выполнения задач. Ведь подавляющее большинство населения в повседневной жизни активно пользуются различными мобильными приложениями, от банковских до сервиса Госуслуг. Умея хотя бы на минимальном уровне работать с этими сервисами, освоить другие, пусть даже функционально более «сложные» и «навороченные» - не составит никакого труда.

Контраргумент №5: Мы не готовы работать по подписке и/или хранить наши данные «в облаке». Несмотря на многолетнюю общемировую тенденцию ухода компаний «в облака» и на «подписочную» схему работы по модели SaaS, некоторые организации до сих пор опасаются подобных сценариев использования стороннего программного обеспечения. Причин тут может быть несколько. На первом месте - нежелание хранить свои данные вне периметра собственной ИТ-инфраструктуры, связанное с опасениями по поводу гипотетических утечек данных. На втором - прямая директива от службы безопасности или руководства, запрещающая использование систем, размещающихся вне серверов компании. В нашей практике, чаще всего подобные «самозапреты» встречаются в банковской сфере и на крупных производственных и транспортно-логистических предприятиях.

Стоит отметить, что потенциальные риски утечек данных присутствуют всегда, даже если компания работает только с собственным программным обеспечением и данными, размещенными только на своих серверах. Каким образом свести эти риски к минимуму в случае внедрения облачного программного обеспечения? Ответственность за конфиденциальность информации обычно тщательно прописывается в договорах, в отдельных случаях стороны дополнительно подписывают соглашение о неразглашении информации (NDA), которое регулирует отношения сторон (раскрывающей и принимающей конфиденциальную информацию) Необходимо также уделить особое внимание выбору партнера из числа разработчиков облачных платформ, отдавая приоритет известным на рынке решениям с многолетней историей развития, обширной клиентской базой и надежной репутацией.

Внутренний запрет на использование облачных решений соблюдается при развертывании стороннего программного обеспечения на своих собственных серверах внутри ИТ-инфраструктуры компании по схеме on-Premise.

Внедрение системы на своих серверах позволяет компании полностью контролировать работу платформы и дополнительно ограничивать к ней доступ пулом разрешенных корпоративных IP-адресов. К примеру, один из наших «флагманских» кейсов как раз базируется на таком формате сотрудничества, обеспечивая бесперебойную работу [платформы RETAILIQ](#) в тысячах розничных салонов одного из крупнейших телеком-провайдеров России.

Контраргумент №6: У нас руководитель «консервативных взглядов», который считает любые затраты на автоматизацию и цифровизацию избыточными. На наш взгляд, руководителям и топ-менеджменту компаний все же не стоит недооценивать направление трендов развития ритейла и других бизнес-направлений по части внедрения инновационного программного обеспечения. Это относится и к тем организациям, которые работают в «устойчивых» и «консервативных» к новшествам сферах, где достаточно редко что-то меняется. И даже если компания на данный момент занимает устойчивые рыночные позиции, ситуация может в корне измениться с появлением «голодных» и «зубастых» конкурентов, «вооруженных» не только новаторскими идеями и современными ИТ-технологиями, но и страстным желанием «сдвинуть» текущих лидеров с занимаемого ими «пьедестала».



Если взять две конкурирующие между собой компании с примерно равными масштабами, возможностями и бизнес-показателями, то с высокой степенью вероятности пальму первенства в итоге возьмет именно та, которая больше всего вкладывается в цифровизацию и внедрение инновационных технологий. Иными словами – если компании встраивают в свои бизнес-процессы эффективные ИТ-решения, которые отсутствуют у конкурентов, то конкуренты автоматически начинают отставать даже если с их бизнесом на первый взгляд все в полном порядке.

Контраргумент №7: Мы не можем использовать мобильные устройства на нашем предприятии в силу ряда причин. С подобными аргументами мы сталкиваемся в нашей практике крайне редко. В основном это касается предприятий с пищевым производством, где в определенных производственных зонах и участках действуют особые (повышенные) требования к стерильности и соблюдению чистоты с запретом на пронос и использование смартфонов и планшетов. Еще одним ограничением могут служить суровые условия окружающей среды, которые затрудняют работу мобильных устройств, способствуя их быстрой разрядке или мешают работать с ними в многослойной спецодежде (например, низкотемпературные морозильные склады, работа на открытых участках в условиях крайнего севера в зимний период и некоторые вредные производства)

Такие запреты действительно, могут накладывать ограничения на применение платформ автоматизации операционного аудита, но не отменять их использование полностью. Контроль качества работы и операционных процессов не замыкается лишь на одном узком «стоп-сегменте» или направлении. Даже при наличии организационных

или «природно-климатических» ограничений, в любой компании практически всегда найдутся другие точки контроля, где существует потребность в автоматизации и цифровизации.

Контраргумент №8: Наши IT-специалисты разрабатывают свою собственную систему. Про плюсы, минусы и риски разработки собственного решения мы уже подробно излагали наши соображения в разделе [готовое решение или собственная разработка?](#) Если резюмировать то, что уже было написано, то по нашему опыту взаимодействия с разными компаниями, активно идущая (или планируемая) разработка имеет ненулевые шансы оказаться функционально ограниченной, так и не достигнуть стадии финального «релиза», или попросту навечно застрять на этапе планирования. За счет этого перенос момента внедрения с «прямо сейчас» на «ближайшее / неопределенное будущее» автоматически ставит компанию на позицию отстающей от конкурентов, которые уже используют в своей работе готовое облачное решение, внедряемое за считанные дни (недели)

В современных бизнес-реалиях скорость внедрения инноваций – основополагающий фактор конкурентоспособности компании и степени выживаемости ее в агрессивной рыночной среде. Именно поэтому мудрые и опытные IT-директора стараются «гасить в зародыше» профессиональную «ревность» собственных «айтишников» по отношению к сторонним решениям и желание сделать своими силами то же самое, но намного лучше. Внутренние ресурсы даже крупных компаний с большими IT-отделами и бюджетами ограничены, а эффективных и полезных для бизнеса IT-решений на рынке слишком много, чтобы всех их «реплицировать» своими силами в разумные сроки.

Контраргумент №9: Мы полностью отдали процесс проведения проверок внешним подрядчикам, которые работают с нами «под ключ». Внешние проверки «под ключ» чаще всего предлагаются агентствами, специализирующимися на оказании услуг тайных клиентов-покупателей. Тайные проверки требуют от компании выделения определенного бюджета, т. к. выполняются на платной основе и обычно не являются массовыми и ежедневными. Такие проверки обычно проводятся раз в месяц, квартал или полгода, в отличие от внутренних «самопроверок», которые компания может выполнять хоть круглосуточно без всяких ограничений. По опыту некоторых наших клиентов, «аутсорсинговых» внешних аудитов не всегда бывает достаточно и их необходимо дополнять собственными «внутренними» проверками.

Несомненно, у тайных проверок и визитов есть достаточно весомые плюсы. В специализированных агентствах аудиты проводят специалисты, которых не знают в лицо сотрудники, в отличие от штатных супервайзеров и аудиторов. За счет этого тайная проверка может показать более четкую картину происходящего в торговой точке, нежели при плановых визитах штатных проверяющих. К тому же внешние аудиторы непредвзяты и обладают «незашоренным» взглядом на процессы, происходящие на проверяемом объекте.

С другой стороны, внешние «тайники» работают чаще всего работают по структурно простым чек-листам и могут быть недостаточно квалифицированными, чтобы обратить внимание на специфические нюансы, которые не ускользнут от внимания профессионального штатного аудитора, знающего как работает компания изнутри. Кроме этого, маршрут тайных агентов обычно ограничен зоной, доступной для клиентов-покупателей, поэтому проверяющий не сможет попасть в служебные и закрытые от доступа посторонних лиц помещения.

С учетом необходимости выделения бюджетов на работу тайных клиентов-покупателей и наличия определенных ограничений при аудитах, мы считаем, что система тайных проверок должна дополнять, а не заменять собой внутреннюю систему контроля качества работы компании. В идеале внутренние самопроверки в компании должны быть организованы в рамках платформы, решающей задачи автоматизации операционного аудита, а услуги внешних аутсорсеров и агентств должны быть «суплементарными», т. е. дополняющими, для получения информации «с полей» и «мест событий» под несколько иным углом зрения.

Контраргумент №10: У наших сотрудников старые смартфоны, мы думаем, что нам придется покупать им новые устройства, а на это у нас нет денег. Чаще всего подобная аргументация является преувеличением, т. к. для работы мобильного приложения платформы автоматизации операционного аудита не требуются ультрасовременные айфоны и android-устройства. Да и не бывает такого, чтобы абсолютно все сотрудники компании ходили с кнопочными телефонами или совсем уж древними устройствами. Технический прогресс способствует постоянному притоку на рынок новых производительных устройств по демократичным ценам, и эта продукция становится вполне доступной даже людям с небольшим и средним достатком. Кроме того, любые опасения может развеять бесплатный пилотный проект, в ходе которого платформу можно протестировать в реальных условиях на имеющихся мобильных устройствах сотрудников.



Мы затронули основные контраргументы, к которым чаще всего прибегают противники автоматизации и цифровизации на уровне лиц, принимающих решения. Теперь рассмотрим **различные уловки и ухищрения, к которым прибегает линейный персонал и некоторые сотрудники среднего звена** для обмана, введения в заблуждение и внутреннего сопротивления при внедрении программного обеспечения для контроля качества работы и аудита операционных процессов в компании. Неприкрытый саботаж со стороны линейного персонала встречается достаточно редко и быстро пресекается вышестоящим руководством. Чаще всего в ход идут попытки «обхитрить» и «обойти» систему, самые распространенные из которых мы и рассмотрим далее.

Организация «фейковых» (диванных) проверок. К подобным попыткам обмана системы пытаются прибегать некоторые недобросовестные сотрудники, имитируя заполнение электронного чек-листа вне территории объекта аудита и находясь при этом в другом месте. В современных платформах операционного аудита подобная инициатива легко пресекается путем автоматического отслеживания геолокации визитов и блокировки возможности проведения проверок вне определенного радиуса в пределах координат торговой точки.

Аудиты в одно «касание». В данной схеме аудитор действительно посещает объект проверки и система фиксирует факт его посещения по геолокации. Однако проверка на самом деле в торговой точке не проводится, и сотрудник сразу уезжает по своим делам, «финализируя» аудит уже совсем в другом месте. Подобные ухищрения могут сработать в случае, если используемая система не контролирует геолокацию каждый раз через определенный промежуток времени и в ней нет специального отчета о реальном времени выполнения проверок для выявления подобных «аномальных» визитов.

Ускоренные проверки (аудит-спринты) Во время проведения проверок некоторые сотрудники в попытке упростить себе жизнь и побыстрее завершить аудит - торопятся, отвлекаются и выполняют свою работу «спустя рукава» лишь бы побыстрее все закончить. Это приводит к ошибкам и сбору неверных данных. Такой подход к работе «корректируется» в системе путем выставления параметров «фото обязательно» и «фото обязательно, если нарушение» в определенных пунктах электронных чек-листов, которые принуждают аудиторов подтверждать свои действия путем обязательного прикладывания фото. Ужесточить контроль за действиями аудиторов можно дополнительной блокировкой возможности вставки заранее сделанных фотографий из галереи мобильного устройства.

Метод «эталонных» фотоотчетов. Данный способ попытки обхода системы состоит в использовании заранее снятых «идеальных» фото, где отсутствуют нарушения. Понятно, что «идеальные» заранее сделанные фото не отражают реальной картины являются одним из методов «мухлеза» с аудитами. Противодействие этому достаточно простое. В системе устанавливается запрет на использование фото из галереи мобильного устройства, разрешены только

фотографии, сделанные с помощью камеры. Плюс, к каждому фото автоматически добавляются дополнительные «контрольные» параметры: где и когда было оно сделано, координаты по геолокации, дата и время.

Существуют и настолько **хитрые способы обмана**, при которых даже самое совершенное программное обеспечение практически бессильно. Некоторые сотрудники доходят до использования уловок, которые вскрываются далеко не сразу или выявляются случайным образом. Это и заворачивание мобильных устройств в материалы, блокирующие GPS-сигнал. Это и провоз в своем авто «идеальных» промо-стоек с фотографированием их в разных торговых точках. Это и фотографирование эталонно-идеальных «ракурсов» основных точек контроля на устройство с широкоформатным экраном и последующая пересъемка изображений на свой смартфон в ходе заполнения электронного чек-листа. И многое, многое другое, на что только способен изобретательный человеческий мозг.

Интеграция со сторонним программным обеспечением

Облачная платформа автоматизации операционного аудита должна иметь возможность интеграции с внешними системами, поддерживая «из коробки» минимальный набор общепринятых протоколов и форматов обмена данными. Отраслевой стандарт «де-факто» при интеграции с другими системами и сервисами - [REST API](#). С помощью API, клиент может гибко работать с облачными сервисами, организуя различные сценарии однонаправленного или двунаправленного обмена данными. При однонаправленной схеме работы, клиент, используя различные фильтры, формирует запросы и забирает собранные в ходе аудитов данные. При двунаправленной схеме работы клиент может как забирать, так и отдавать данные из своей системы. Такая схема работы позволяет автоматически поддерживать «валидность» и целостность основных справочников как на стороне клиента, так и на стороне платформы.



Из основных, наиболее часто используемых кейсов по использованию REST API, можно выделить следующие:

- Передача данных в информационную (ERP) систему компании для построения расширенной BI-отчетности по нарушениям.
- Передача данных для расчета KPI, премий и штрафов сотрудников.
- Передача данных для обучения и дообучения [LLM-моделей](#) в собственных ИИ-разработках компании.
- Автоматическое создание задач по выявленным нарушениям в системе Service Desk компании (для отделов, обслуживающих ИТ-активы компании – ИТО, АХО и т. д.)
- Динамическое формирование чек-листов на основе данных, передаваемых из системы клиента с определенной периодичностью.

Интеграция со сторонними системами не ограничивается применением одного только API. Неплохо показали себя в деле и довольно старые, но проверенные временем протоколы обмена данными. К примеру, информационный обмен может быть организован посредством [FTP](#), когда одна из сторон обмена отдает данные, а другая забирает. Эта схема может быть более сложной, когда обе стороны процесса обмена как отдают, так и забирают данные, создавая при этом дополнительные каталоги и следуя заложенной логике работы. Если клиент забирает «тяжелый медиаконтент», то при передаче данных, фото, аудио и видеоматериалы могут дополнительно упаковываться в архив для экономии трафика.

Отдельно остановимся на интересном кейсе с автоматическим **формированием задач в системе Сервис Деск** на основании выявленных в ходе аудитов нарушений. При такой схеме интеграции, перед тем как «подружить» между собой разные системы, необходимо продумать, каким образом будут создаваться задачи с привязкой к определенным отделам. Электронные чек-листы должны поддерживать привязку определенных «блоков» / групп к тем или иным отделам, которые обеспечивают сервисное обслуживание инфраструктуры компании в зоне своей ответственности. Иными словами, нарушения, связанные с работой торгового оборудования, должны попадать в инженерно-технический

отдел, а вопросы по состоянию фасада здания, дверей входной группы и прилегающей территории должны перенаправляться в отдел АХО.

Задача с динамической «подгрузкой» данных в чек-листы при создании проверки также решается посредством интеграции платформы операционного аудита с информационной системой клиента. Динамически подгружаемые данные обычно представляют собой некий перечень периодически обновляемых товарных позиций, которые аудитору необходимо проверить в ходе своего визита в торговую точку. Процесс подгрузки данных может усложниться разным составом данного списка для разных регионов и/или магазинов (к примеру, KVI-маячки) При такой схеме обмена необходимо закладывать дополнительную логику, которая будет подставлять в чек-лист определенного магазина нужные данные, относящиеся именно к этой торговой точке. Частота обновления списка задается на стороне клиента и может быть ежедневной.

Развертывание ПО на своих серверах по модели on-Premise

Вопросы развертывания [платформы автоматизации операционного аудита](#) на своих серверах мы уже затрагивали ранее, при обзоре и анализе наиболее часто встречающихся контраргументов при внедрении облачного программного обеспечения. Мировая тенденция перехода многих крупных компаний на облачные решения наблюдается уже многие годы, однако некоторые организации до сих пор с опаской и настороженностью относятся к сбору и хранению любых данных вне своих серверов. Самые распространенные причины отказов от внедрения облачного ПО — это опасения, связанные с гипотетическими утечками данных и прямой запрет на «облака» от службы безопасности или руководства компании.



В нашей практике прямые запреты чаще всего встречаются в финансовом секторе (банках) и на некоторых крупных промышленных, нефтегазовых и транспортно-логистических предприятиях. Некоторые компании со временем смягчают свою позицию на фоне того, что облачными решениями начинают пользоваться все больше и больше предприятий, включая их собственных партнеров и конкурентов по бизнесу. На рынке даже начинают появляться облачные системы управления предприятием (ERP), которые предлагаются клиентам по подписочной модели. Дополнительным стимулом служит и то, что компьютерное «железо» постоянно дорожает на фоне стремительного развития технологий искусственного интеллекта. Для продуктивной работы искусственного интеллекта и обучения больших языковых LLM-моделей требуется все больше и больше ресурсов, что приводит к их дефициту даже в крупнейших дата-центрах. С учетом санкций стоимость серверного оборудования взлетает до небес, и это сильно бьет по бюджетам даже крупных и финансово устойчивых компаний. Выгода от внедрения облачных решений начинает заметно перевешивать возможные риски и опасения от использования «облаков».

Риски утечек данных присутствуют всегда, даже если компания работает в полностью замкнутом информационном контуре, ограниченном программным обеспечением собственной разработки и данными, размещаемыми только на своих серверах. Крупные предприятия, решившиеся на размещение данных в облаке, могут дополнительно подстраховаться, прописав ответственность за хранение конфиденциальной информации в договорах. Стороны могут дополнительно заключить соглашение о неразглашении информации (NDA), которое регулирует их отношения (раскрывающей стороны и принимающей конфиденциальную информацию) Также необходимо уделить

особо пристальное внимание **выбору партнера** из числа разработчиков облачных платформ, отдавая приоритет только известным на рынке решениям с многолетней историей развития, обширной клиентской базой и надежной репутацией.

Что делать в случае, когда компания не может нарушать запретительные директивы в отношении использования «облаков»? Действующий запрет на использование облачных решений можно обойти, развернув необходимое программное обеспечение на собственных серверах компании по модели **on-Premise**. Внедрение системы на своих серверах позволяет клиенту полностью контролировать работу платформы и дополнительно ограничивать к ней доступ пулом разрешенных корпоративных IP-адресов. В свою очередь, внедряемое облачное решение должно поддерживать подобный сценарий работы, гарантируя бесперебойную работу вне «облака».

В ходе внедрения, стороны (клиент и компания-разработчик) создают рабочую группу для инициации проекта развертывания системы на внутренних серверах компании-заказчика. В ходе проекта вырабатываются необходимые спецификации и требования к серверам с учетом максимально возможных нагрузок, планируемого числа активных пользователей и объектов проверок. Учитывается и то, какой планируемый объем данных будет собираться в ходе проверок и насколько потребуется наращивать дисковое пространство при многократном росте собираемой информации. После утверждения нужных спецификаций компания-разработчик выделяет группу инженеров для первичной настройки и запуска платформы на серверах компании-заказчика. По завершению всех необходимых действий по настройке системы и предоставления доступа пользователям, старту проекта дается «зеленый свет», и платформа начинает функционировать в ИТ-инфраструктуре компании, будучи полностью «отвязанной» от облаков.

Необходимо помнить, что несмотря на свою автономность, облачное решение на серверах компании-клиента может потребовать обслуживания и периодических обновлений программного обеспечения при выходе новых версий платформы. Обновления сервиса могут содержать в себе не только исправление ошибок, но и новый функционал, расширяющий возможности системы. И если в случае облачного использования обновления проходят без участия клиентов, то в случае модели on-Premise «апдейты» и «патчи» обычно устанавливаются в согласованное время и с участием ИТ-специалистов компании-клиента.

Дополнительно затронем вопросы организации технической поддержки пользователей при развертывании системы на серверах компании клиента. Если работу первой линии берет на себя собственная служба технической поддержки (СТП) компании-клиента, то в этом случае техническая поддержка компании-разработчика выступает уже в качестве второй линии, беря на себя сложные и нерешаемые вопросы. Возможен и «классический» сценарий, когда по условиям договора техническая поддержка осуществляется силами службы технической поддержки компании-разработчика.

Модель работы on-Premise вполне жизнеспособна, проверена временем, успешно применяется и доказала свою эффективность. Приведем в пример несколько «флагманских» кейсов из нашей практики. Так, схема on-Premise была применена при развертывании платформы RETAILQA на серверах одного из крупнейших телеком-провайдеров России (клиент под NDA). Цель проекта – разработка на базе RETAILQA автоматизированной системы управления мобильной торговлей для решения задач розничной сети, насчитывающей свыше тысячи розничных салонов. Другой показательный кейс – развертывание RETAILQA в инфраструктуре одного из крупнейших продуктовых ритейлеров Сибири.

Гостевые учетные записи «внешних» пользователей

Некоторые компании для контроля качества своей работы активно пользуются услугами внешних подрядчиков, оказывающих услуги тайных клиентов-покупателей. Другие компании плотно взаимодействуют с «аутсорсерами», предоставляющими услуги по клинингу, охране, техническому и сервисному обслуживанию и т. д. Все эти сценарии работы объединяет наличие внештатных «сотрудников», выполняющих определенные действия на объектах компании и являющихся непосредственными участниками некоторых операционных процессов.



При внедрении платформы автоматизации операционного аудита внештатные «сотрудники» могут иметь ограниченный доступ к системе, будучи задействованными в проверках или выступая получателями только email-отчетов. Вариант с ограниченным доступом к системе обычно используется при организации концепции единого информационного пространства с агентствами, предоставляющими своих сотрудников для проведения тайных проверок. В таком варианте взаимодействия сотрудники агентств при выполнении тайных аудитов работают с мобильным приложением платформы, имея доступ только к чек-листам для тайных покупателей. Эти сотрудники могут ограничиваться только определенным регионом или конкретным списком торговых точек, где они могут выполнять проверки. В другие разделы личного кабинета компании данные пользователи никакого доступа не имеют.

Такая схема работы выгодна как компании, так и агентству. Компания, пользующаяся услугами «тайников», получает дополнительный контроль за внешними исполнителями вместе с итоговыми отчетами по проверкам в удобном и привычном формате. Агентству в свою очередь не нужно подгонять предоставляемую клиенту отчетность под нужный формат и/или оплачивать используемое внешнее программное обеспечение в случае, если оно тарифицируется за проверки. Кроме того, на фоне массового ухода многих иностранных платформ с российского рынка и сложностей с трансграничными платежами, у многих подрядчиков-«аутсорсеров» возникли серьезные проблемы с доступом к зарубежному программному обеспечению. Поэтому использование для тайных проверок ИТ-решений на стороне заказчика стало спасательным выходом из непростой ситуации, в которой временно оказались некоторые агентства, потерявшие доступ к своим «инструментам контроля» иностранного производства.

Еще одним вариантом организации работы с внешними подрядчиками и аутсорсерами является создание гостевых учетных записей, предназначенных только для получения отчетов по проведенным проверкам. В данной схеме гостевые «учетки» обособлены в контуре системы и максимально ограничены на уровне прав. У них есть только возможность автоматической отправки отчетов по определенным чек-листам на определенные адреса электронной почты при наступлении тех или иных событий в системе. Такой вариант наиболее часто применяется при оценке качества работы клининговых компаний, которые, не будучи пользователями системы, должны получать отчеты по результатам проведенной уборки. При этом контроль за качеством клининга обычно возлагается на директора или зам. директора торговой точки.

В систему отправки отчетов по гостевым учетным записям может быть заложена определенная логика, в случае если необходимо информировать внешнего подрядчика только при наступлении определенных событий. К примеру, это может быть превышение установленного максимума допустимых нарушений или неприемлемо низкий процент выполнения чек-листа, находящийся ниже установленного порогового значения. А если объектов для оказания сервисных услуг много, и они территориально рассредоточены по разным городам и регионам страны, то подрядчики-аутсорсеры должны получать отчеты только по тем объектам, которые находятся у них на обслуживании.

Подходы к тарификации гостевых учетных записей на разных платформах различаются. К примеру, сценарий работы по «гостевым» учетным записям, которые используются лишь для отправки отчетов, на [платформе RETAILQA](#) отдельно не тарифицируется.

Организация технической поддержки

Отдельно затронем вопросы организации технической поддержки пользователей при внедрении платформы автоматизации операционного аудита. Быстрая скорость обработки поступающих обращений, четкие и профессиональные ответы, несколько независимых каналов связи, удобная система тикетов, персональное информирование о статусах заявок – это отличительные признаки высокого профессионализма службы ТП и важные слагаемые успеха проекта по цифровизации «операционки». Ключевая метрика - четкое соблюдение [SLA](#) (Service Level Agreement) при оказании согласованного в рамках договора уровня качества предоставления услуг.



[Платформа автоматизации операционного аудита](#) – это комплексный программный продукт с обширным функционалом, который должен гарантированно работать не только в различных интернет-браузерах, но и на сотнях моделей мобильных устройств с разными операционными системами (iOS / Android) и их номерными версиями. Основные мобильные «операционки» - iOS и Android различаются не только технологически, но и по степени «закрытости» платформы. iOS – как более закрытая платформа, ограничивает пользователей при установке приложений из сторонних источников, тогда как Android предоставляет полную свободу действий. За счет этой свободы, устройства на платформе Android могут работать не так стабильно, как «айфоны» и «айпады», что может оказывать косвенное влияние на работу мобильного приложения системы.

Компетенции службы технической становятся особенно важны, когда поступающие от пользователей вопросы по возникающим инцидентам выходят за рамки базового функционала платформы. Такие ситуации могут происходить при наличии специфических доработок, выполненных для клиентов, которые могут «вмешиваться» в основную логику работы системы, видоизменяя, отменяя или дополняя ее с учетом специфики клиентских бизнес-процессов. Поэтому компания-разработчик должна иметь как минимум двух или трехуровневую техническую поддержку для эскалации сложных и неразрешимых на первой линии инцидентов на вторую линию и далее. По наиболее распространенным инцидентам компания-разработчик должна вести общую базу знаний для оперативной обработки поступающих заявок от пользователей системы. Инциденты, которые не решаются специалистами второй линии, могут классифицироваться как потенциальные ошибки и передаваться на анализ и исправление в отделы тестирования и разработки.

Какие проблемы и сложности чаще всего могут возникать у пользователей при работе с системой? Их можно сегментировать на три категории: «критичные», «не критичные» и «промежуточные». К критичным инцидентам можно отнести проблемы со входом в мобильное приложение и затруднения, связанные с выполнением синхронизации данных. Критичные инциденты препятствуют работе пользователей и требуют оперативного реагирования со стороны службы поддержки. К не критичным можно отнести затруднения, связанные с некорректными данными в системе или ошибками,

допускаемыми пользователями в ходе выполнения проверок по причине невнимательности (ошибки при заполнении электронных чек-листов, назначение не тех исполнителей и ответственных, выбор неверных объектов проверки, отображение устаревшей информации в карточках объектов) Промежуточные инциденты обычно связаны с общими настройками платформы либо с логикой работы доработок, выполненных по техническим заданиям под специфические бизнес-процессы клиента.

Важно, чтобы компания-разработчик платформы предоставляла несколько альтернативных и независимых каналов связи, по которым любой пользователь, столкнувшийся с проблемой, может сразу обратиться. Какие основные каналы связи обычно используются?

- Форма обратной связи в мобильном приложении
- Форма обратной связи в личном кабинете компании
- Форма обратной связи на сайте компании-разработчика
- Электронная почта службы технической поддержки
- Номер 8–800 колл центра
- Telegram-бот для отправки заявок
- Чаты и индивидуальные закрытые клиентские группы

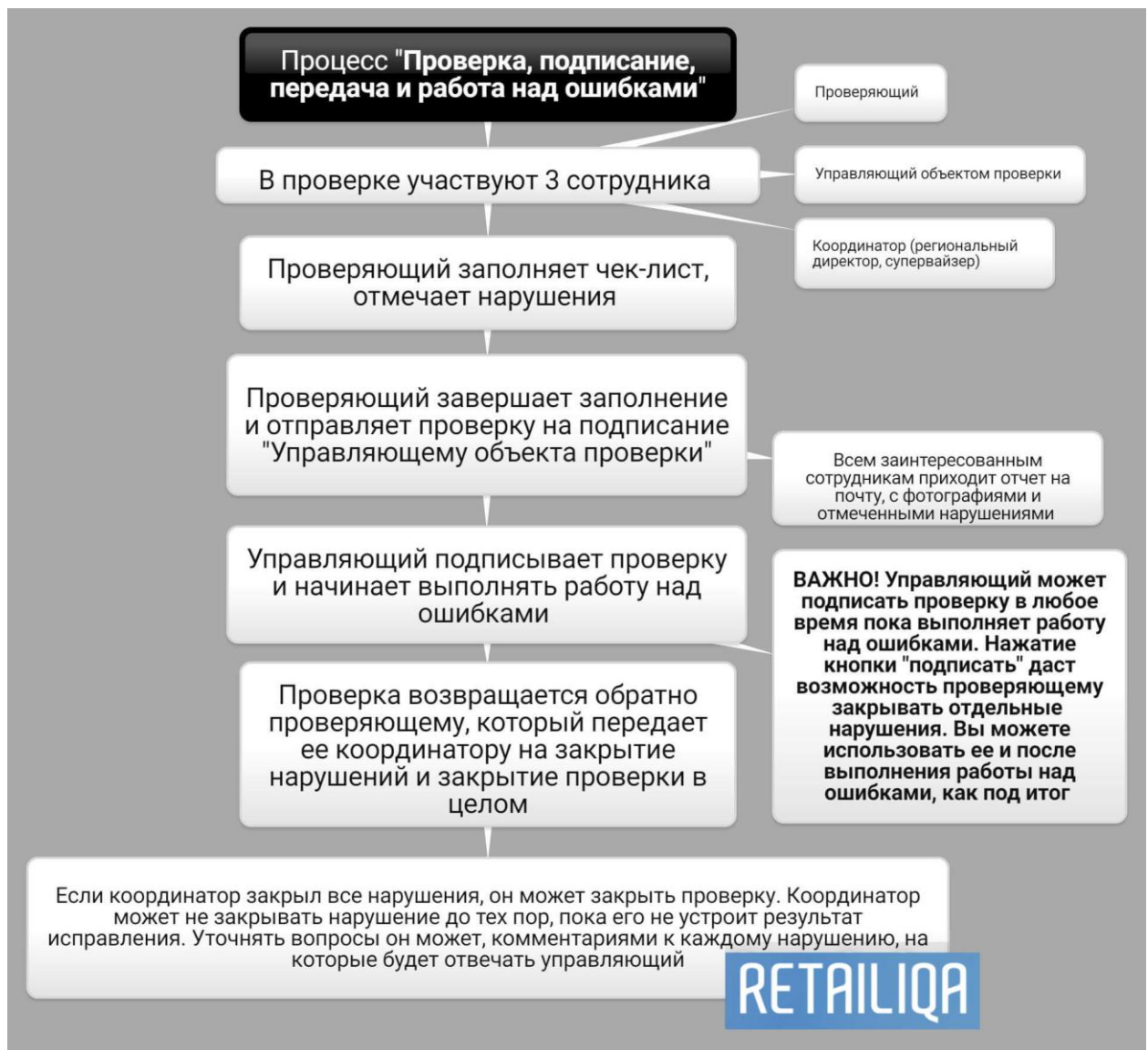
Работа службы технической поддержки в идеале должна охватывать как можно больше часовых поясов для поддержки клиентов из отдаленных регионов России и зарубежных стран. К примеру, разница по времени Москва — Владивосток составляет 7 часов, а Петропавловск-Камчатский – все 9 часов. Если служба технической поддержки компании-разработчика облачного решения находится в Москве и работает только с 9–19 по московскому времени, то компании с Камчатки и Дальнего Востока остаются практически без «real-time» сопровождения, которое умещается в очень маленькое временное окно. А ведь именно на Дальнем Востоке концентрируются достаточно большое количество крупных и активно развивающихся предприятий. С учетом географической «оторванности» от столицы и центральных регионов страны, дальневосточный ритейл развивается в условиях высокой внутренней конкуренции и многие торговые сети являются активными потребителями инновационных технологий.

Кастомизация и доработка функционала (+кейсы)

В данном разделе на примере [платформы RETAILQA](#) мы затронем вопросы адаптации облачного программного обеспечения под потребности клиентов. Несмотря на то, что базовые возможности системы позволяют многим компаниям работать сразу «из коробки», уникальность сложившихся бизнес-процессов, новые вызовы, внезапные «черные лебеди» и нестандартные задачи рано или поздно приводят клиентов к необходимости «кастомизации» и доработки имеющегося в системе функционала. Чем крупнее масштаб компании, чем дольше продолжается сотрудничество и чем гибче внедряемая платформа может подстраиваться под пожелания клиентов - тем больше формируется запросов на доработки и тем объемней становятся новые технические задания.

Модификация базового функционала платформы может быть разной степени сложности – от изменения внешнего вида email-отчетов и разработки небольших «плагинов», меняющих логику работы системы при наступлении тех или иных событий - до создания отдельных модулей, решающих уникальные бизнес-задачи компании с учетом специфики направления, отраслевых трендов, рыночной ситуации и других внешних факторов.

Многие доработки, выполняемые на базе платформы RETAILQA, связаны с модификацией логики работы процессов, которые используются в чек-листах для организации многоэтапного режима работы с подключением к аудитам ответственных лиц. **Механизм процессов – одно из конкурентных преимуществ платформы**, которое активно используется многими клиентами при проведении аудитов по электронным чек-листам.



Чаще всего доработки процессов затрагивают исключение определенных этапов или добавление новых, с учетом специфики работы компании. Завершение этапов процесса может сопровождаться дополнительным информированием участников проверки через отправку push и email уведомлений. В базовом сценарии, «из коробки» клиентам доступны следующие варианты процессов:

- Проверка
- Проверка и подписание
- Проверка, подписание и работа над ошибками
- Проверка, подписание, передача и работа над ошибками

Давайте на конкретных кейсах разберем примеры реализации того, что обычно выходит за рамки базового функционала платформы.

Кейс №1. Реализация концепции «Эффективный магазин» для крупной региональной сети супермаркетов.

ФАКТЫ О ТОРГОВОЙ СЕТИ:

| | | | | |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| С 1987 ГОДА на рынке | 152 магазина | 20+ МЛРД. Оборот в 2021 г. | 5 МЛН. ПОКУПОК ежемесячно | 5 000+ штат сотрудников |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|

На момент начала сотрудничества компания проводила изыскания на тему повышения эффективности своей торговой сети. Концепция «эффективный магазин / уровни сервиса» была предложена внешними консультантами из

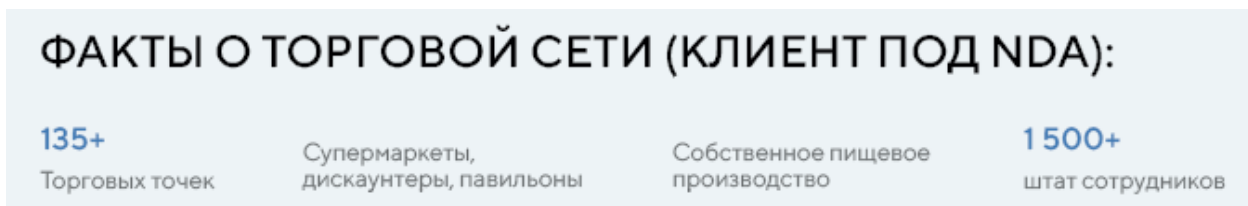
международного консалтингового агентства в качестве некоей «квинтэссенции» практического опыта зарубежных ритейлеров. В основе концепции - оперативная оценка ключевых показателей и управление эффективностью работы магазинов розничной торговой сети.

Как впоследствии выяснилось, разработка концепции «эффективный магазин /уровни сервиса» была выполнена сторонними консультантами с ошибками в формулах расчета. Кроме того, консалтинговым агентством в качестве платформы был предложен дорогостоящий немецкий программный продукт, а бюджет и сроки выполнения проекта выходили за все разумные рамки.

Какие действия были предприняты и что в итоге было достигнуто в ходе реализации проекта на базе платформы RETAILQA?

1. Анализ концепции «эффективный магазин» аналитиками RETAILQA, выявление недочетов и исправление критичных ошибок в формулах расчета, допущенных в ходе разработки проекта сторонними консультантами.
2. Разбивка электронных чек-листов на блоки «прилегающая территория», «входная зона», «прикассовая зона», «склад», зоны отделов торгового зала. Установка весов в баллах, определяющих критичность каждой зоны.
3. Разработка расписания ежедневных и еженедельных проверок по чек-листам для каждой из ролей пользователей с ограничением по ролям и привязкам к торговой точке.
4. Реализация автоматического расчета ключевых показателей эффективности работы магазина по каждой зоне и отправка руководителям отчета на электронную почту.
5. Формирование аналитических отчетов по уровню сервиса в разрезе зон каждого магазина сети, расчет премиальной составляющей в мотивации сотрудников.
6. Экономия бюджета на фоне отказа от реализации проекта на базе дорогостоящего немецкого решения, выбор в пользу реализации проекта на платформе RETAILQA.

Кейс №2. Разработка нестандартных методов расчета % выполнения чек-листа и KPI магазинов для крупного регионального ритейлера.



В торговой сети (помимо бумажных чек-листов) использовались нестандартные методы расчета KPI магазинов и мотивации персонала в Excel. При оценке эффективности работы магазина использовалось 4 дополнительных критерия, каждый из которых рассчитывался по своей собственной уникальной формуле. Имеющиеся на рынке решения по автоматизации аудитов либо не подходили по функционалу, либо никто не брался за «кастомизацию» и доработку своего функционала под нестандартные задачи компании.

Какие действия были предприняты и что в итоге было достигнуто в ходе реализации проекта на базе платформы RETAILQA?

1. Пилотный проект, анализ и оцифровка бумажных чек-листов и перенос их на платформу RETAILQA. Подключение к сервису тайных покупателей.
2. Анализ используемой в торговой сети методологии расчета KPI и % выполнения чек-листа магазинами по критериям «5С», «Доступность», «Качество» и «Обслуживание».
3. Реализация данной методики расчета с помощью системы плагинов поверх базового функционала платформы RETAILQA:
 - Добавление дополнительных опций «5С», «Доступность», «Качество» и «Обслуживание» в пункты чек-листов.
 - Модификация базовой формулы расчета % выполнения чек-листа и суммы набранных штрафных баллов по предоставленной заказчиком формуле с учетом нарушений и дополнительных опций в пунктах чек-листов.
 - Реализация 4-х дополнительных % выполнения чек-листа магазинами отдельно по каждому из критериев «5С», «Доступность», «Качество» и «Обслуживание» (каждый рассчитывается по собственной формуле)

- Вывод дополнительных метрик во все базовые отчеты RETAILIQA (включая отчет о выполненной проверке на email)

Кейс №3. Автоматизация операционного аудита в продуктовой сети, работающей под брендами SPAR, EUROSPAR и INTERSPAR с учетом специфики внутренних бизнес-процессов.



При проведении проверок магазинов, в торговой сети использовался механизм вовлечения ответственных лиц и подразделений в работу над выявленными нарушениями и отклонениями от стандартов. В основе такого подхода – многоэтапная проверка с подключением «менеджеров обратной связи» – сотрудников вспомогательных подразделений, в зоне ответственности которых находятся те или иные пункты и группы (разделы) чек-листов.

Однако существующие на рынке программные продукты предлагали лишь базовый функционал в формате «проверка-отчет». Ни одно из опробованных компанией решений не имело в своем функционале таких механизмов работы как «претензия» и «процесс» с возможностью многоэтапного прохождения проверок и вовлечения в них ответственных лиц, отделов и подразделений.

Какие действия были предприняты и что в итоге было достигнуто в ходе реализации проекта на базе платформы RETAILIQA?

1. Переход с бумажных носителей на систему электронных чек-листов.
2. Разработка и внедрение индивидуального процесса многоэтапной проверки с вовлечением ответственных отделов и отправкой уведомлений для всех участников.
3. В рамках функционала «Менеджер обратной связи» (МОС) подключено более 10 отделов компании.
4. В отчетах реализована логика расчета показателей и набранных по чек-листу баллов с учетом обратной связи (ОС) магазинов к другим отделам (ИТ, логистика, маркетинг и т. д.) - набранные баллы до ОС, набранные баллы после ОС.
5. Разработан функционал учета дополнительных мест продаж (ДМП) в магазинах: импорт в сервис из Excel справочника и заданий на проверки по контролю ДМП по ТТ, реализованы аналитические отчеты для расчета КП контроля ДМП с учетом ОС магазинов (% соответствия плану смены ДМП, кол-во смены ДМП, кол-во несогласованного ДМП) и определения ответственности отделов, к которым адресована ОС магазинов.
6. Реализован отчет по статистике работы всех подключённых отделов МОС.

Кейс №4. Контроль клининга и учет потерь тележек в федеральной сети супермаркетов.

ФАКТЫ О ТОРГОВОЙ СЕТИ (КЛИЕНТ ПОД NDA):

900+

Супермаркетов

300+ МЛРД РУБ.

годовой оборот

Собственное пищевое
производство

40 000+

штат сотрудников

В компании был создан отдел поиска технологических инноваций в сфере ритейла, в задачи которого входил анализ и отбор существующих на рынке решений для повышения качества и эффективности работы торговой сети. Одной из приоритетных задач было повышение качества работы локальных клининговых компаний, обслуживающих торговые точки сети в разных городах по всей стране.

Несмотря на существенные финансовые возможности и трудовые ресурсы, компания из-за своего масштаба не успевала быстро реагировать на появление на рынке новых инновационных продуктов в сфере ритейла, чтобы реализовывать подобный функционал силами своих внутренних ИТ-отделов и разработчиков. Одним из способов решения данной проблемы было встраивание в «экосистему» цифровых сервисов компании стороннего программного обеспечения в рамках партнерских и договорных отношений.

Какие действия были предприняты и что в итоге было достигнуто в ходе реализации проекта на базе платформы RETAILQA?

1. Перенос бумажных чек-листов на платформу RETAILQA.
2. Подключение к RETAILQA директоров торговой сети и клининговых компаний, обслуживающих каждый отдельно взятый супермаркет торговой сети, привязка клининговых компаний к карточкам обслуживаемых ими торговых точек.
3. Разработка многоэтапного процесса **(Клининг) Проверка, утверждение и исправление.**
Директор ТТ выполняет проверку, переводит ее на утверждение куратору, куратор (супервайзер) знакомится с проверкой, вносит корректировки (меняет оценку) и отправляет на исправление менеджерам по нарушениям (клининговым компаниям)
4. Настройка автоматической отправки фотоотчетов по чек-листу проверки качества уборки каждой клининговой компании индивидуально (по ТТ в «зоне ответственности»)
5. Выделение в отдельную группу получателей отчетов с процентом выполнения ниже 80%.
6. Разработка новой метрики по учету потерь тележек с расчетом суммы штрафа, налагаемого на клининговую компанию.
7. Доработка базовой отчетности RETAILQA, вывод новых метрик в основные отчеты.

Кейс №5. Автоматизация обходов инженерной инфраструктуры сети продуктовых гипермаркетов.

ФАКТЫ О ТОРГОВОЙ СЕТИ (КЛИЕНТ ПОД NDA):

| | | | | |
|---------------|---------|----------------------------------|-----------------------|------------------|
| 20+ | 50 000+ | Собственное пищевое производство | 15 - 30 000+ | 11 000+ |
| Гипермаркетов | SKU | | покупателей ежедневно | штат сотрудников |

Отдельно стоящие здания, общие площади объектов от 25-30.000+ кв. м. и протяженная инженерная инфраструктура требовали от компании наличия большого штата сотрудников ИТО (инженерно-технического отдела). Длительные проверки по бумажным чек-листам были неэффективны, занимали много времени и отвлекали ключевых сотрудников от решения важных задач. Информация по найденным нарушениям терялась на бумаге и не доходила до ответственных технических специалистов.

В компании использовалось иностранное ПО (ERP-система), которое тиражировалось из европейского головного офиса на все торговые сети, оперирующие в разных странах под единым брендом. Неоднократные запросы на автоматизацию проверок по чек-листам на базе используемого иностранного программного обеспечения так и не были реализованы. Компании было необходимо найти готовое решение с возможностью быстрого внедрения и кастомизации под нестандартные задачи.

Какие действия были предприняты и что в итоге было достигнуто в ходе реализации проекта на базе платформы RETAILQA?

1. Пилотный проект, перенос всех бумажных чек-листов сотрудников отдела ИТО на платформу RETAILQA (главные инженеры, механики, энергетики). Поддержка объемных чек-листов с 1000+ пунктов проверки.
2. Подключение к RETAILQA свыше 100 пользователей (включая инженеров, механиков, энергетиков, ответственных за пожарную безопасность, управляющих гипермаркетами, сотрудников службы безопасности, логистического центра и координационного офиса)
3. Разработка системы КРІ для оценки персональной результативности ключевых сотрудников отдела ИТО (на базе результатов проверок по электронным чек-листам). Формирование зарплатных таблиц с расчетом заработной платы и премиальной составляющей. Автоматическая отправка зарплатных таблиц в бухгалтерию.
4. Разработка сводного отчета по нарушениям пожарной безопасности в разрезе критериев ПБ и зон контроля (помещений цехов, мест общего пользования, торговых площадей и т.д.)
5. Внедрение системы ХАССП для контроля качества работы собственных пищевых производств по электронным чек-листам, подключение к RETAILQA руководителей цехов пищевых производств и санитарных врачей. Общее количество пользователей в системе >500 сотрудников.

Кейс №6. Контроль работы собственных пищевых производств по стандартам ХАССП.

ФАКТЫ О ТОРГОВОЙ СЕТИ (КЛИЕНТ ПОД NDA):

Гипермаркеты,
супермаркеты

Мясной цех,
рыбный цех

Пекарня,
кулинария

Кондитерское
производство

Доставка
продукции

В торговой сети был разработан внутренний проект внедрения системы контроля качества на базе стандартов ХАССП. В качестве основного инструмента контроля использовался Excel и бумажные чек-листы, что было неудобно, приводило к потерям и искажению данных, а также не позволяло полноценно вовлекать в проверки ответственных лиц (руководителей цехов пищевых производств)

По итогам пилотного тестирования выяснилось, что компании требовался более эффективный инструмент автоматизации обходов санитарных врачей с возможностью автоматического переноса выявленных и не закрытых в предыдущих проверках нарушений в новые аудиты. Существовала потребность в формировании сводных отчетов ХАССП в различных разрезах. Ситуация дополнительно усложнялась тем, что в чек-листах использовалась нестандартная системы оценки «набранных баллов» в зависимости от серьезности выявленного нарушения, а также критичные пункты, понижающие общий % выполнения на свой «вес».

Какие действия были предприняты и что в итоге было достигнуто в ходе реализации проекта на базе платформы RETAILQA?

1. Пилотный проект, перевод бумажных чек-листов «в цифру», подключение санитарных врачей и руководителей цехов пищевых производств к RETAILQA.
2. Разработка и внедрение многоэтапного процесса (ХАССП) **Проверка, подписание и работа над ошибками.** *Санитарный врач проводит проверку (с автоматическим переносом незакрытых нарушений с фото и комментариями из предыдущих аудитов) и передает ее на подписание и в работу над ошибками ответственным лицам с автоматической отправкой фотоотчета.*
3. Разработка механизма вовлечения в исправление нарушений ответственных лиц только по своей зоне ответственности (привязка к блокам/разделам чек-листа), выставление сроков устранения нарушений.
4. Автоматическая отправка уведомлений ответственным лицам о наступающих сроках.
5. Реализация системы итоговой оценки и расчета общего % выполнения на базе комбинации критичных замечаний (с отрицательными «понижающими» баллами), частично набираемыми баллами и стандартной оценкой «Да/Нет».
6. Формирование сводных ХАССП-отчетов в RETAILQA с возможностью выгрузки в Excel.

Кейс №7. Автоматизация контроля акций и вендорских инициатив в федеральной сети по продаже бытовой техники и электронике.

ФАКТЫ О ТОРГОВОЙ СЕТИ: М.ВидеоЭльдорадо

С 1993 ГОДА
на рынке

373+
городов присутствия

1 245+
магазинов

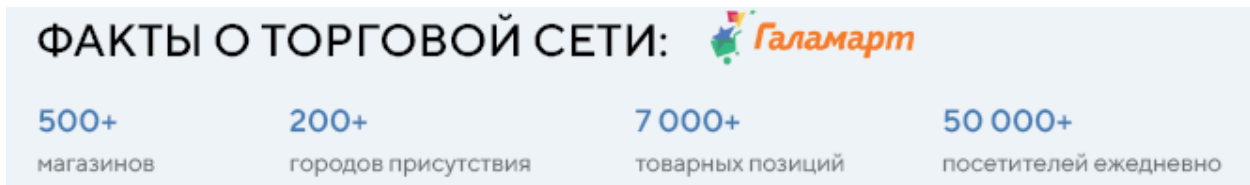
540+ МЛРД
GMV в 2023 г.

С помощью использования платформы RETAILQA в торговой сети была решена задача контроля своевременности проведения акций и размещения рекламных стендов вендоров-поставщиков.

1. **Акции и вендорские инициативы.** На базе электронных чек-листов RETAILQA разработаны и внедрены модули Акции (POSM-материалы) и Вендорские инициативы (стенды вендоров) для оперативного контроля выполнения маркетинговых задач по своевременному размещению (снятию) POSM-материалов и оборудования поставщиков в магазинах сети.
2. **Фотоотчеты с итерациями.** Для контроля работы магазинов по размещению POSM-материалов и стендов поставщиков разработан модуль фотоотчетов с поддержкой множественных итераций. Модуль предназначен для визуальной оценки маркетинговых мероприятий с ручным выделением нарушений на фото и автоматическим созданием задач магазинам на исправление.

3. **Книга мерчандайзинга и база знаний.** Выполнена разработка модулей «Книга мерчандайзинга» (для управления сводом правил и требований к оформлению товаров с учетом зонирования магазинов, а также создания схем приоритезации и выкладки товаров) и «База знаний» (для бизнес-поддержки магазинов с помощью базы знаний в формате «вопрос-решение»)
4. **Эскалация уведомлений.** Доработан механизм эскалации уведомлений адресатам: группам пользователей, управляющим магазинами, супервайзерам и региональным директорам по заданным правилам в зависимости от наступления различных событий в системе.
5. **Кастомизация отчетности.** Доработана базовая отчетность под бизнес-процессы компании. Разработаны drilldown-отчеты анализа результативности выполнения чек-листов и посещаемости магазинов проверяющими. Реализован сводный отчет по измерению площади с учетом SKU.

Кейс №8. Внедрение системы электронных чек-листов с кастомизацией процессов в федеральной сети дискаунтеров.



Торговая сеть с момента своего создания выделялась особой «технологичностью» и стремлением первыми среди своих конкурентов использовать инновационные технологии и передовые IT-решения. Компания постоянно «мониторила» и отслеживала рынок на предмет появления IT-инноваций в сфере ритейла, способных не только решить насущные бизнес-задачи, но и усилить позиции компании на рынке.

Взрывной рост сети и ее экспансия от Калининграда до Владивостока требовали применения эффективных инструментов удаленного контроля, которые не могли дать старые методы, основанные на использовании бумажных чек-листов и электронных таблиц. Информация терялась, данные искажались и доходили до бэк-офиса с большим запозданием. Необходимо было найти эффективное решение, которое можно быстро внедрить и легко «кастомизировать» под уникальные бизнес-процессы ритейлера, за счет которых обеспечивалось конкурентное преимущество и позиционирование компании в нише магазинов низких и выгодных цен.

Какие действия были предприняты и что в итоге было достигнуто в ходе реализации проекта на базе платформы RETAILQA?

1. **Цифровизация аудитов.** Осуществлен переход на безбумажные технологии, упрощен процесс проведения проверок магазинов по всей стране, организована «real-time» отправка отчетов в бэк-офис и контрольно-ревизионный отдел.
2. **Уникальные процессы проверок.** Реализованы многоэтапные процессы прохождения проверок в зависимости от разных сценариев, с передачей проверки на разных этапах ответственным лицам (кураторам, координаторам)
3. **Динамические чек-листы из 1С.** Выполнена интеграция с 1С для обмена данными. Реализована концепция динамической подгрузки товарных позиций в чек-листы при создании проверки (индивидуально по каждому региону и магазину сети)
4. **Доработка email-отчетности.** Переработаны отчеты, автоматически отправляемые на email по завершению проверки (с выводом новых информационных блоков и расчетом штрафных санкций по магазину)

Особенности аудита различных форматов торговых точек

Современный ритейл весьма разнообразен, «умен» и «изобретателен» в плане развития различных форматов для экспансии, завоевания новых ниш и удержания прочных рыночных позиций. Этому способствует множество внешних факторов: новые рыночные тренды, непростая экономическая ситуация, периодический прилет черных «санкционных лебедей» и переход основной массы потребителей в режим экономии. Свою лепту вносит учет особенностей жизненного уклада и покупательских привычек новых поколений, идущих на смену сегодняшнему экономически активному населению, которые предпочитают покупать готовую еду с доставкой, а не ходить самостоятельно по магазинам и готовить дома.

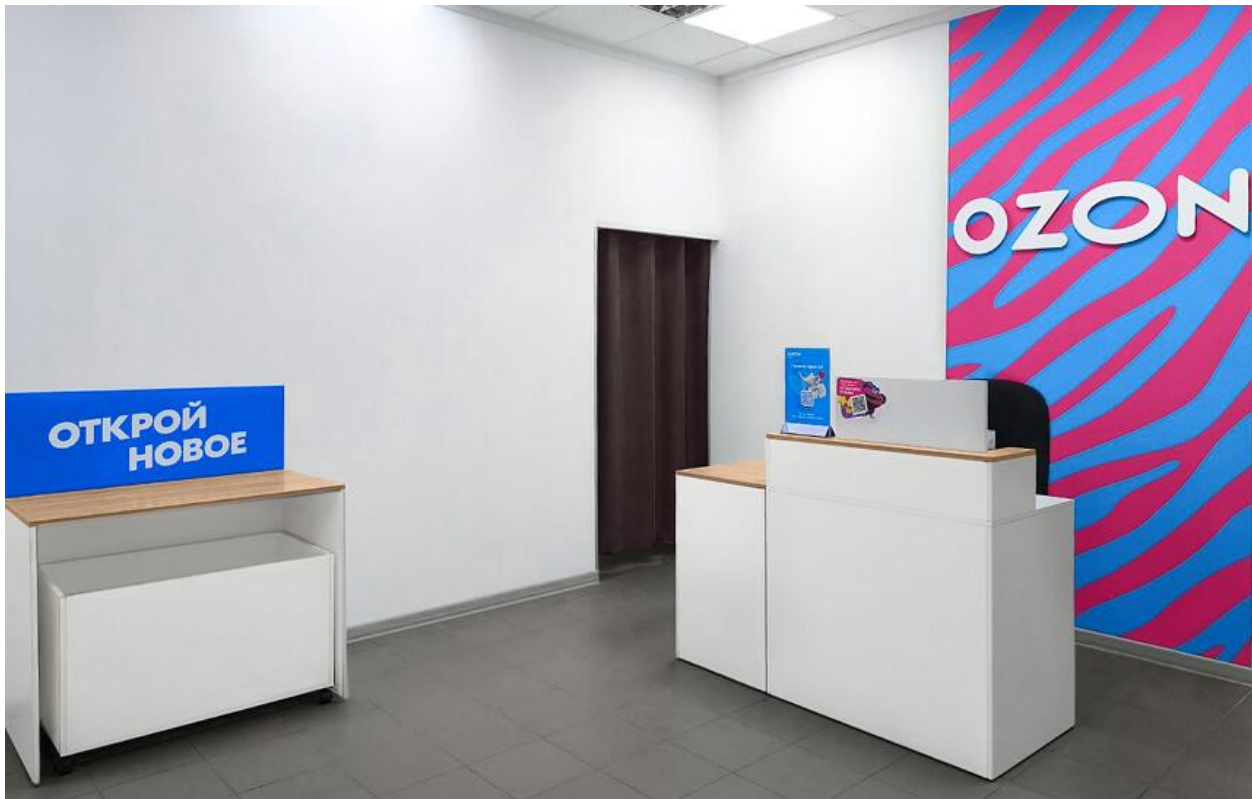


Галопирующая инфляция, идущая рука об руку с удорожанием жизни и безумно волатильной ключевой ставкой обеспечивает в последние годы стремительное развитие и доминирование формата дискаунтера, вызывая отток покупателей из некогда популярных супермаркетов и гипермаркетов. В тех же гипермаркетах, где совсем недавно в выходные дни было буквально не протолкнуться, сборщиков-комплектовщиков заказов сейчас больше, чем простых покупателей. Крупнейшие агрохолдинги и пищевые производители не отстают от трендов и стараются «откусить» у ритейлеров свою долю рыночного пирога, развивая собственные фирменные сети компактных «монопродуктовых» магазинов.

Популярные маркетплейсы, открывая все больше и больше ПВЗ, давно уже предлагают на своих виртуальных витринах не только продукты длительного хранения, но и «скоропорт» с локальной доставкой. А сети АЗС активно развивают на своих автозаправках не только традиционное кофейно-ресторанное направление, но и магазины импульсных покупок, предлагая водителям разные снеки и свежую выпечку. И это все не считая различных «коллабораций» и экспериментов по скрещиванию различных shop-in-shop форматов для открытия прилавков-корнеров на территории магазинов торговых сетей.

За все время нашего многолетнего сотрудничества с ведущими ритейлерами из разных сфер и направлений бизнеса, мы неоднократно сталкивались с разноформатными сетями и их интересными комбинациями: от ПВЗ, shop-in-shop корнеров и жестких дискаунтеров - до крупных супермаркетов и огромных гипермаркетов, являющихся «якорными» арендаторами в гигантских торговых центрах. Результаты анализа поступающих к нам запросов от многих компаний наглядно показывают, что автоматизация «операционки» в равной степени востребована как «традиционными» сетевыми супермаркетами и гипермаркетами, так и сетями, относящимися к категории жестких дискаунтеров и «микроформатов» (ultra-convenience)

Потребность в автоматизации аудитов обычно слабо коррелирует с размерами объектов торговли и пунктов выдачи заказов. Контроль операционных процессов в отдельных случаях бывает необходим даже в компактных ПВЗ, общая площадь которых может ограничиваться несколькими десятками квадратных метров. Хотя на первый взгляд, казалось бы, ну что там можно контролировать в паре примерочных, стойке ресепшн и небольшом складском «закутке»? На самом деле – есть что, и немало. Запросы на автоматизацию проверок могут поступать и от других игроков рынка, оперирующих в рамках сопоставимых по размеру мини-форматов: сетей небольших продуктовых киосков, мобильных фудтраков и даже вендинговых автоматов, размещаемых в новостройках и бизнес-центрах.



Источник: <https://brandlab.ozon.ru/>

Инициаторов и триггеров автоматизации операционного аудита в сетях «микроформатных» объектов может быть несколько - от принципиального решения о внедрении внутренней системы контроля качества на уровне всей компании, до существенного снижения рейтингов точек в картографических сервисах и на сайтах популярных «отзовиков». Поток негатива от клиентов и покупателей – весомый повод ввести или усилить контроль за тем, что происходит «на местах», т. к. обычных видеокамер тут может быть недостаточно. А у некоторых ведущих маркетплейсов, диктующих свои условия, негативный рейтинг ПВЗ – это повод к наложению неподъемных штрафов на партнеров или даже «прелюдия» к закрытию точки.

Рассмотрим на конкретном примере состав **чек-листа быстрой проверки работы пункта выдачи заказов** транспортной компании. Что мы могли бы туда включить?

Режим работы

- Режим работы отделения соответствует информации, указанной на сайте

Вывеска на фасаде

- Фасадная вывеска в чистом состоянии, повреждения отсутствуют
- Навигация присутствует

Внутренняя вывеска

- Внутри помещения вывеска / навигация имеется.
- Вывеска в чистом состоянии

Элементы оформления

- Внутри отделения размещены три стандартных плаката (тейблент с плакатом)
- Все элементы оформления находятся в зоне видимости клиентов
- На элементах оформления отсутствуют посторонние наклейки

Общее состояние помещения ПВЗ

- Интерьер отделения в хорошем состоянии
- В помещении созданы и соблюдаются комфортные условия пребывания (уровень освещения достаточный, температура комфортная, резкие и неприятные запахи отсутствуют)
- В зоне видимости клиентов отсутствуют личные вещи оператора и посторонние предметы
- Примерочная кабина в хорошем состоянии, коврик чистый, зеркало и крючки целые
- Пуф/банкетка и обувная ложка в наличии

Гигиена и санитария

- В отделении поддерживается чистота и порядок, отсутствует мусор и пыль
- Клининг осуществляется на регулярной основе

Касса

- Касса / терминал оплаты в исправном состоянии
- Очередь отсутствует (не более трех человек)

Клиентоориентированность (Сервис и Обслуживание)

- Оператор произносит скрипты приветствия и прощания: - Добрый день/Утро/Вечер! (Здравствуйте!) - Хотите получить заказ или оформить отправление? - Спасибо что выбираете нас. Будем рады видеть вас снова!
- Оператор предоставляет клиенту на выбор внешнюю упаковку вместе с крафтовой бумагой либо воздушно-пузырьковую пленку (иные имеющиеся в наличии амортизационные материалы)
- Оператор лично складывает коробку и передает клиенту в готовом собранном виде
- При необходимости применяются скрипты по услуге «Письмо / Посылка»
- Оператор уточняет у клиента наличие домашних животных (кошка, собака?)
- При наличии питомцев оператор предлагает клиенту пробник
- Пробники (PROMO) в наличии, количество достаточное

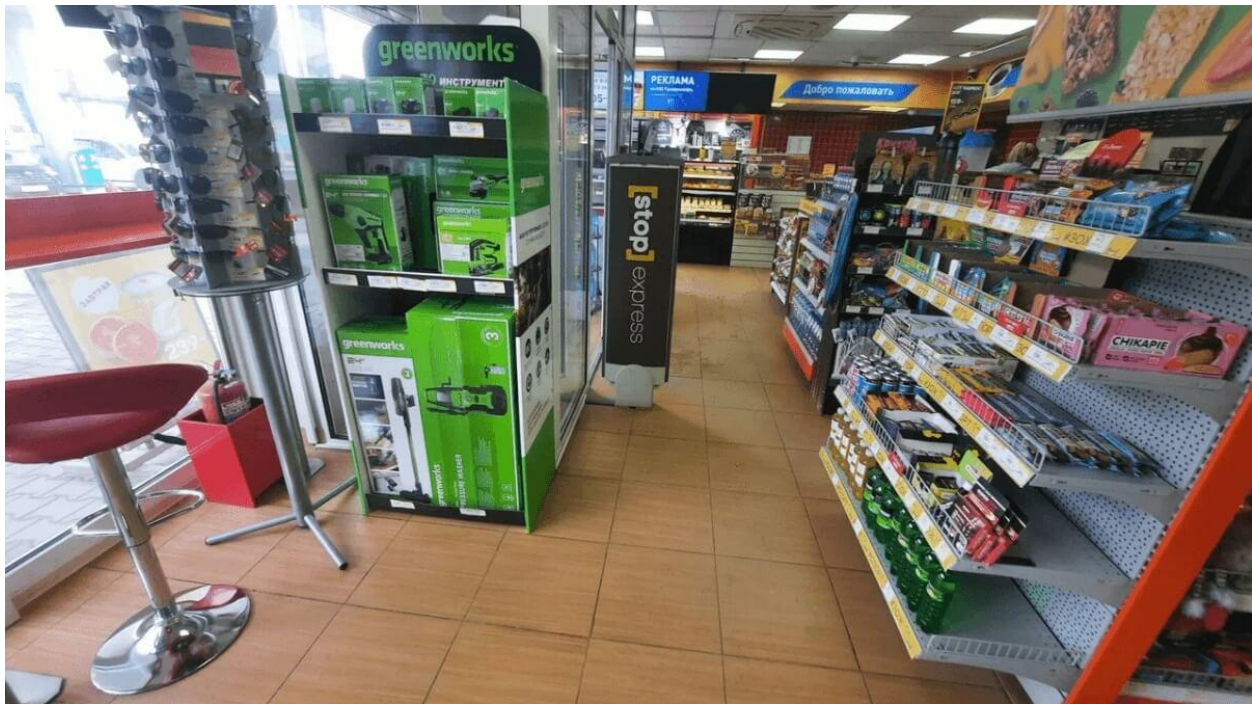
Документация

- Уголок потребителя в хорошем состоянии, полностью укомплектован положенными документами
- Книга жалоб и предложений присутствует, на все клиентские записи даны ответы администрацией

Некоторые непродуктовые сети, даже близко не будучи никакими дискаунтерами, выделяются своей «скромностью» по части занимаемой площади в силу специфики своего бизнеса. К «компактным» форматам можно отнести **салоны по продаже ювелирных изделий, оптики, аптеки, зоомагазины, цветочные магазины и другие**. Несмотря на это, чек-листы проверки даже этих небольших по размеру торговых точек могут легко насчитывать сотни и более пунктов. Приведем пример групп (категорий), включенных в состав стандартного чек-листа супервайзера сети ювелирных салонов, используемого при выездных проверках отдельно взятых точек продаж:

- **Внешний вид объекта и состояние прилегающей территории [5]**
- **Внутреннее оформление и мерчандайзинг [8]**
- **Присутствие продавца на рабочем месте [3]**
- **Внешний вид продавца [4]**
- **Общение с клиентами [8]**
- **Впечатление клиента от общения [6]**
- **Впечатление клиента от выяснения потребностей [6]**
- **Оценка качества презентации [5]**
- **Работа с возражениями [10]**
- **Завершение сделки [5]**
- **Оценка работы магазина [12]**
- **Оценка работы охранников [3]**
- **Журналы и документация [8]**

К мини-форматам можно отнести и **магазины импульсных покупок на АЗС**, которые открываются на территории заправочных комплексов как самими владельцами сетей автозаправочных станций, так и в партнерстве с ритейлерами, специализирующимися на этом направлении. Многие сети АЗС давно уже не зарабатывают на продаже топлива и запуск точек общепита вместе с магазинами формата «удобный магазин» - реальная возможность генерировать неплохие денежные потоки. Данный формат предлагает водителям небольшой ассортимент «ходовых» товаров на достаточно компактной площади: кофе, напитки, выпечку, снеки, молочную продукцию, спортивное питание, детские сладости, игрушки, товары для здоровья и личной гигиены, автоаксессуары, автохимию, масла и жидкости и т. д.



При активном развитии сетей удобных магазинов на АЗС и с ростом общего числа торговых точек контролировать соблюдение заданных стандартов качества и обслуживания покупателей становится все сложнее. Определенных трудностей добавляет сама специфика топливного бизнеса, т. к. многие автозаправки могут быть расположены на трассах достаточно далеко от друг друга и супервайзеры, которые контролируют свой «куст», могут тратить очень много времени на дорогу. Как и их коллеги из «традиционного» ритейла, сети магазинов импульсных покупок на АЗС являются одними из тех, кто также ищет эффективные пути и способы решения задачи по автоматизации операционного аудита.

Формат продуктовых дискаунтеров характеризуется специфическими требованиями по части эффективности операций, включая не только численность персонала и возможность снижения издержек, но и стандартизацию используемого оборудования и товарной выкладки. Если не брать в расчет «ультражестких» хард-дискаунтеров, своей «аскетичностью» похожих больше на мелкооптовые склады, «классический» дискаунтер крупной сети – это супермаркет в миниатюре, к которому применимы все те же самые подходы, сценарии проверок и основные чек-листы, которые используются при контроле операционных процессов в «крупноформатных» точках.

Из-за роста популярности данного формата и усиливающейся конкуренции в данном сегменте многие ритейлеры пытаются отстроиться от своих конкурентов за счет экспериментов с уникальными концепциями и заметных отличий от других игроков. К примеру, многие региональные сети активно сотрудничают с локальными поставщиками продуктов питания, а дискаунтеры федеральных сетей делают ставку на СТМ. На фоне этого, «ультражесткие» дискаунтеры, которые ранее занимали львиную долю рынка и экономили буквально на всем подряд (включая клиентский сервис) – стали заметно сдавать свои позиции более клиентоориентированным конкурентам. А клиентоориентированность на высоком уровне не может обеспечиваться в отрыве от систематического контроля качества работы компании и отслеживания операционных процессов на всех уровнях. Это с определенными оговорками относится не только к «классическим» супермаркетам и гипермаркетам, но и к мини и микроформатам.

Затронем особенности **формата гипермаркета** как главного «антагониста» в плане масштабов по отношению к дискаунтерам. Для сетевых продовольственных гипермаркетов трансформация потребительского рынка стала нелегким испытанием и, в своем роде, «проверкой на прочность». Некоторые игроки федерального уровня еще до начала [covid-пандемии](#) и вовсе предпочли полностью свернуть данное направление, переключившись на развитие более перспективных форматов супермаркетов и дискаунтеров. Тем же, кто решил не закрывать свои гипермаркеты, пришлось «выкручиваться» за счет оптимизации ассортимента, сокращения занимаемых площадей, привлечения арендаторов и открытия точек общепита на территории объекта.



Несмотря на мероприятия, направленные на оптимизацию работы крупноформатных объектов торговли, особенности, присущие гипермаркетам никуда не делись. При проведении аудитов необходимо учитывать как обширную территорию обхода, так и намного большее количество фокусных точек контроля по сравнению с более компактными форматами. Задача контроля может усложниться, если гипермаркет занимает отдельно стоящее здание. В этом случае к проверкам могут подключаться сотрудники службы безопасности и инженерно-технического отдела, выполняющие обход инфраструктуры объекта, включая служебные и технические помещения.

Обширная площадь обхода, множество отделов и помещений могут потребовать использования достаточно объемных чек-листов, состоящих из нескольких сотен и даже тысяч пунктов. В этом случае комплексная проверка гипермаркета может занимать многие часы, и даже дни. Для экономии времени применяются разные подходы, включая упрощение и дробление больших чек-листов по разным отделам. Но есть и другие варианты организации комплексных аудитов.

К примеру, в [RETAILQA](#) может использоваться подход «распараллеливания» аудита, в ходе которого аудиторы работают по своим группам и категориям одновременно, в рамках единой проверки. Также может использоваться схема разбивки гипермаркета на зоны проверки на уровне справочника объектов контроля. При таком сценарии работы, в справочник заводятся отдельные зоны (отделы, этажи) вместо одного объекта (всего гипермаркета). Соответственно аудиты создаются не на гипермаркет, а на отдельные зоны, выступающие точками контроля. Для каждой отдельно взятой зоны может использоваться собственный чек-лист.

Отметим еще один любопытный момент, с «форматностью» магазинов напрямую не связанный, но тем не менее напрямую касающийся продуктовых ритейлеров по части **организации контроля качества готовой продукции**. Тренды на потребление «зумерами» и «альфами» готовой еды, стимулируют многие продуктовые сети активно развивать свое пищевое производство. Своя «пищевка» — это отдельно взятое направление со своей отраслевой спецификой, где обеспечение пищевой безопасности по стандартам ХАССП выходит на передний план. Именно по этой причине, общепит, включая [темные кухни, фабрики еды и комбинаты питания](#) – уверенно делит первое-второе место с продуктовыми ритейлом по части потребности в автоматизации контроля качества работы и операционного аудита.



На **пищевое производство**, помимо требований ХАССП, налагаются дополнительные требования со стороны надзорных органов по части соблюдения СанПиН. Все, что связано с собственным пищевым производством ритейлеров – это контроль, контроль и еще раз контроль, т. к. в прессе периодически появляются новости о массовых пищевых отравлениях и на фоне разразившихся скандалов муссируются слухи о закрытии магазинов (а то и всей сети), где была выявлена «просрочка». Приостановка работы отдельно взятых торговых точек даже на небольшой период – это всегда убытки, размер которых может быть порой весьма значительным. И это не говоря о репутационном ущербе, который иной раз сложно измерить деньгами.

Какие можно сделать выводы? Современный ритейл отличается высокой конкуренцией, и без использования инновационных технологий держать заданную планку стандартов качества практически невозможно. Эксперименты с различными форматами торговых точек, тренд на слияние ритейла и общепита, развитие СТМ и собственного пищевого производства, открытие «дарксторгов» и темных кухонь – все это с каждым годом усложняет «операционку», стимулируя компании к поиску и внедрению [специализированных облачных решений](#). Без цифровизации операционного аудита невозможно удерживать и наращивать клиентскую базу, на должном уровне защищаться от надзорных органов и эффективно отстраиваться от конкурентов.

Образцы основных чек-листов для ритейла

В этом разделе на примере продуктового ритейла мы рассмотрим структуру и примеры основных чек-листов, которые наиболее часто используются в торговых сетях. Если не брать в расчет уникальную специфику бизнеса отдельно взятой компании, то многие «базовые» чек-листы из продуктового и непродуктового ритейла структурно похожи, и с небольшими корректировками и поправкой на направление бизнеса могут использоваться как универсальные «стартовые» инструменты контроля. Однако не все «универсальные» и «типовые» чек-листы будут везде востребованы и взаимоприменимы. К примеру, чек-листы ХАССП для контроля поставщиков и собственного пищевого производства продуктовых сетей по понятным причинам не будут использоваться в недовольственном ритейле, который не занимается реализацией продуктов питания.

[Автотранспорт](#)

[Арендаторы](#)

[Аутсорсинг персонала](#)

[Директор магазина](#)

[Клининг, уборка](#)

Конкуренты**Маркетинг****Мерчандайзинг****Зоны и отделы магазина****Персонал, HR-отдел****Собственное пищевое производство****Сервис, обслуживание, бизнес-процессы****Руководители среднего и высшего звена****СЭБ, пожарная безопасность, охрана труда****Тайный покупатель****Франшиза****Эксплуатация и техническое обслуживание****Автотранспорт**

[\[PDF\] Чек-лист контроля въезда автотранспорта на территорию распределительного центра](#)

Арендаторы

[\[PDF\] Чек-лист проверки арендаторов в магазине \(супермаркете\)](#)

Аутсорсинг персонала

[\[PDF\] Чек-лист контроля работы аутсорсинговых сотрудников магазина](#)

Директор магазина

[\[PDF\] Чек-лист управляющего \(директора\) продуктового дискаунтера](#)

[\[PDF\] Чек-лист обхода продуктового супермаркета директором \(управляющим\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист дежурного менеджера \(зам.директора\) продуктового супермаркета](#)

[\[PDF\] Чек-лист инспекции продуктового магазина руководителем](#)

Клининг, уборка

[\[PDF\] Чек-лист контроля клининга и генеральной уборки в магазине](#)

Конкуренты

[\[PDF\] Чек-лист оценки конкурентов продуктовой сети супермаркетов](#)

Маркетинг

[\[PDF\] Чек-лист по маркетингу продуктовой сети супермаркетов](#)

Мерчандайзинг

[\[PDF\] Чек-лист по мерчандайзингу продуктового магазина \(супермаркета\)](#)

Зоны и отделы магазина

[\[PDF\] Чек-лист проверки работы касс и старшего кассира магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист проверки отдела ФРОВ продуктового магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист проверки кассовой дисциплины в магазине \(супермаркете\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист обхода и осмотра торгового зала продуктового магазина проверяющим](#)

[\[PDF\] Чек-лист проверки зоны приемки и складов магазина \(супермаркета\)](#)

Персонал, HR-отдел

[\[PDF\] Чек-лист тайного соискателя при устройстве на работу в ритейл \(сеть магазинов\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист аттестации старшего продавца-кассира продуктового магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист товароведа продуктового магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист HR-службы сети продуктовых магазинов \(дискаунтеров\)](#)

Собственное пищевое производство

[\[PDF\] Чек-лист проверки собственного пищевого производства продуктовой сети магазинов](#)

[\[PDF\] Чек-лист контроля журналов ХАССП в продуктивном магазине \(супермаркете\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист куратора пищевого производства сети продуктивных супермаркетов](#)

[\[PDF\] Чек-лист по экологии продуктивного магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист приемки в эксплуатацию новых цехов собственного пищевого производства](#)

[\[PDF\] Чек-лист по санитарии собственного пищевого производства торговой сети](#)

[\[PDF\] Чек-лист заведующего собственным пищевым производством продуктивной сети супермаркетов](#)

[\[PDF\] Чек-лист технолога по качеству продукции собственного пищевого производства](#)

[\[PDF\] Чек-лист бережливого производства собственного пищевого производства](#)

[\[PDF\] Чек-лист подготовки собственного пищевого производства к визиту надзорных органов \(Роспотребнадзора\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист видеofиксации \(видеочекинга\) нарушений на пищевом производстве](#)

[\[PDF\] Чек-лист цеха логистики сырья и готовой продукции](#)

[\[PDF\] Чек-лист старшего пекаря собственного пищевого производства](#)

[\[PDF\] Чек-лист проверки салатного цеха собственного пищевого производства](#)

[\[PDF\] Чек-лист проверки мясного цеха собственного пищевого производства](#)

[\[PDF\] Чек-лист проверки кондитерского цеха собственного пищевого производства](#)

[\[PDF\] Чек-лист \(КЛН\) ревизора собственного пищевого производства продуктивного гипермаркета](#)

Сервис, обслуживание, бизнес-процессы

[\[PDF\] Чек-лист контроля основных бизнес-процессов в магазине](#)

[\[PDF\] Чек-лист готовности к полной инвентаризации в продуктивном магазине](#)

[\[PDF\] Чек-лист отдела контроля качества продуктивного ритейлера](#)

[\[PDF\] Чек-лист оценки основных точек контакта с покупателем в магазине \(супермаркете\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист специалиста по качеству сети продуктивных магазинов \(супермаркетов\)](#)

Руководители среднего и высшего звена

[\[PDF\] Чек-лист координатора работы сети продуктивных супермаркетов](#)

[\[PDF\] Чек-лист куратора сети продуктивных магазинов](#)

[\[PDF\] Чек-лист территориального менеджера сети продуктивных магазинов \(супермаркетов\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист ревизора продуктивного магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист территориального управляющего ТУ сети продуктивных магазинов \(супермаркетов\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист регионального менеджера сети продуктивных магазинов \(супермаркетов\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист регионального директора сети продуктивных магазинов \(супермаркетов\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист операционного директора сети продуктивных магазинов \(супермаркетов\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист кустового директора группы продуктивных магазинов \(супермаркетов\)](#)

СЭБ, пожарная безопасность, охрана труда

[\[PDF\] Чек-лист по пожарной безопасности магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист оценки противопожарного состояния магазина](#)

[\[PDF\] Чек-лист по охране труда в магазине \(супермаркете\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист по охране труда в распределительном центре сети супермаркетов](#)

[\[PDF\] Чек-лист инженера по охране труда и пожарной безопасности сети магазинов](#)

[\[PDF\] Чек-лист службы экономической безопасности \(СЭБ\) торговой сети](#)

Тайный покупатель

[\[PDF\] Чек-лист тайного покупателя продуктивного магазина \(супермаркета\)](#)

Франшиза

[\[PDF\] Чек-лист проверки соблюдения стандартов франшизы продуктивного дискаунтера](#)

Эксплуатация и техническое обслуживание

[\[PDF\] Чек-лист проверки ИТ-оборудования магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист приема-передачи \(Expansion+Operation\) магазина в эксплуатацию](#)

[\[PDF\] Чек-лист по эксплуатации магазина \(обход эксплуатационного отдела\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист проверки слаботочных сетей и электрооборудования магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист службы ИТ и АХЧ по осмотру состояния магазина \(супермаркета\)](#)

[\[PDF\] Чек-лист технического обслуживания весов в магазине \(супермаркете\)](#)