

## Прогресс через вызовы: история внедрения процессного подхода

Спикеры:

Сизова Татьяна Владимировна

Руководитель процессного офиса ООО «Лента»

[tatiana.sizova@lenta.com](mailto:tatiana.sizova@lenta.com)

Проничева Ирина Владимировна

Старший бизнес-аналитик ООО «Лента»

[irina.pronicheva@lenta.com](mailto:irina.pronicheva@lenta.com)





## Руководитель Процессного офиса

**Стаж в Ленте** 16 лет

**Опыт** Более 10 лет в бизнес-анализе,  
проектах и оптимизации бизнес-процессов

**Кредо жизни** Каждый маленький шаг приближает  
к большим переменам



## Старший бизнес-аналитик

**Стаж в Ленте** 9 лет

**Опыт** Более 5 лет в области аналитики, аудита и оптимизации бизнес-процессов

**Кредо жизни** Не подменяйте истину мнением большинства

# «Лента» – одна из крупнейших торговых сетей России



**1993**

год основания

**262**

«Гипер Ленты»

**319**

«Супер Лент»

**2 566**

магазинов  
«Монетка»

**38+ млн**

лояльных  
покупателей

**70+ тыс**

сотрудников

**19**

распределительных  
центров

**650+**

населённых  
пунктов

**№1** гипермаркет  
в России

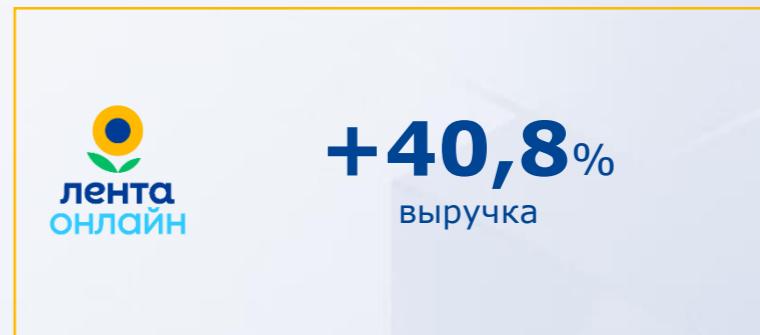
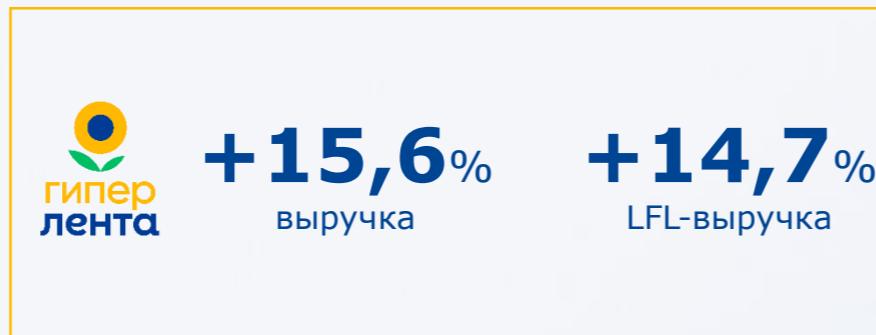
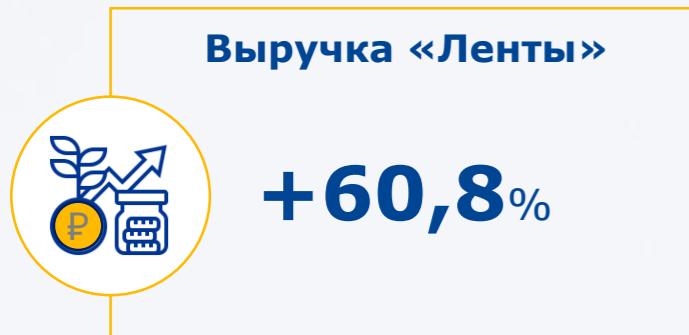
**№4** FMCG  
ретейлер



# Результаты компании



Основные операционные результаты за 1 полугодие 2024 г., динамика год к году



**Владимир Сорокин**  
Генеральный директор



Во втором квартале наша стратегия трансформации в очередной раз подтвердила свою эффективность. Выручка Группы продолжает расти двузначными темпами, а сопоставимые продажи всех трёх форматов демонстрируют уверенный рост. При этом в гипермаркетах, которые приносят более половины выручки Группы, мы наблюдаем положительную динамику LFL-трафика **на протяжении пятого квартала подряд**.

# Темы выступления



- 1 | Внедрение процессного подхода**
- 2 | Реализованные проекты**
- 3 | Лайфхаки для роста популярности**
- 4 | Дальнейшие планы**

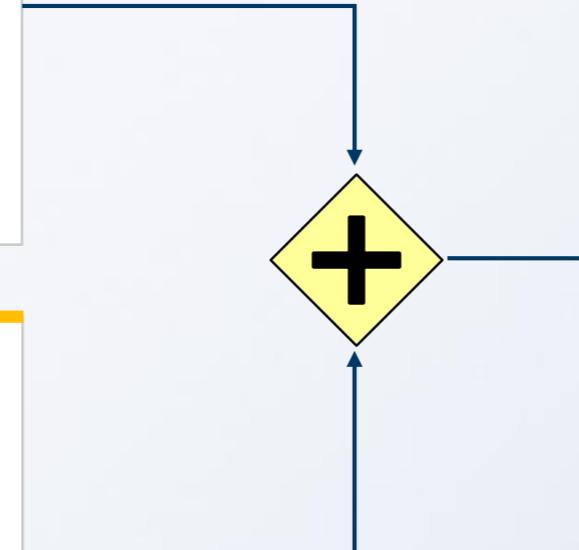
# Предпосылки создания центра компетенций по процессному управлению

## Бизнес-среда

- Новые форматы
- Рост численности и процессов
- Новые каналы сбыта
- Рост бизнеса

## Запросы на изменение

- Быстрые и системные решения
- Бесшовные внутренние коммуникации
- Непрерывная автоматизация



## Инструмент для решения

- Центр компетенций по процессному управлению

# Развитие процессного подхода



## Трансформация отдела регламентации



## Внедрение инструментов

- Соглашение о моделировании
- Процессная модель
- Каталог процессов
- Business Studio



## Синергия с подразделениями, занимающимися улучшением процессов



## Развитие процессной культуры

# Трансформация отдела регламентации

Лента

Система менеджмента компании Лента. Главное меню: Главная, Новости, Мой отдел, Для работы, Проектные сайты. Вкладка Файлы активна. Слева: Библиотека регламентирующих документов, поиск по тексту, разделы Документы для всех сотрудников и Политики обязательные для ознакомления. Центр: Корпоративная система менеджмента, Центр компетенций по всем регламентирующим документам компании. Правая колонка: Представление по процессам, таблица с документами (Имя, Требования к предоставлению образцов и фотографий товаров, Гипер, Супер, Мини, ИКМ О1-04-2008; Порядок работы с вещами и товаром, забытыми покупателями, Гипер, Супер, Мини, Инструкция О1-05; Порядок работы сотрудников в рамках проекта Социальная карта в магазинах Лента, Гипер, Супер, Инструкция О1-02; Взаимодействие при разработке, производстве, распространении РММ, Гипер, Супер, Мини, Инструкция О1-09; Мониторинг цен конкурентов, Гипер, Инструкция О1-04).

Оперативное управление

Выстроена взаимосвязь  
процессов и регламентов

Регламенты  
структурированы

Доступно для всех  
сотрудников

# Соглашение о моделировании



**ЦЕЛИ** описания бизнес-процессов в Ленте:

- упорядочение деятельности
- определение ответственных
- отображение взаимодействий
- определение узких мест
- реализация изменений

## Общие положения и определения

Создал(а) Сизова Татьяна сен 15, 2023

## Базовый набор графических символов BPMN

Создал(а) Сизова Татьяна сен 15, 2023

Диаграмма процесса в нотации BPMN представляет собой алгоритм выполнения процесса.

В схемы выделяют основные категории элементов:

- дорожки для отображения операций исполнителем;
- операции для отображения действий процесса;
- события, оказывающие влияние на ход процесса;
- шлюзы для обозначения слияния/ветвления потоков в рамках процесса;
- поток управления или сообщения (стрелки) для связи элементов;
- междиаграммные пулы, показывающие взаимодействия между процессами;
- сноски для комментариев.

Базовый набор графических символов нотации BPMN используется в Компании Лента для аналитической степени детализации схем.

Символы, не вошедшие в таблицу ниже, не рекомендуется использовать для этой степени детализации ввиду возникновения трудностей в их прочтении и интерпретации пользователями и владельцами процессов.

азует  
а).  
ается под  
т или  
еделяет  
го  
бление  
ния.  
н, а на  
процессы  
ругому

**Общая терминология  
и правила моделирования**

**Согласовано и используется  
всеми подразделениями**

**Входит в требования для  
внешних подрядчиков**

# Процессная модель ГК Лента



Ожидание покупателей



## Управляющие процессы

- Стратегическое управление
- Управление системой процессов
- Управление финансами
- Управление проектами
- Управление имуществом
- Внутренний аудит
- Управление внешними коммуникациями



## Основные процессы



## Обеспечивающие процессы

- Управление персоналом
- Управление ИТ и данными
- Юридическое обеспечение
- Управление качеством продукции
- Управление прочими доходами
- Обеспечение закупочной деятельности
- Управление безопасностью
- Бухгалтерский и налоговый учёты
- Эксплуатация и обслуживание
- Административно-организационное обеспечение

Удовлетворённость покупателей

Единая модель для всех форматов  
и каналов сбыта

Определение зон ответственности

# Каталог процессов ГК Лента

Лента

Навигатор (Деятельность)

Свойства | Отчеты | Вид | ? | X

The screenshot shows the 'Навигатор (Деятельность)' (Navigator (Activity)) window in Business Studio. The main pane displays a hierarchical list of processes under the 'ЛЕНТА' (Lenta) category. The tree structure includes:

- ЛЕНТА
  - A1 Стратегическое управление\_БС L0
  - A2 Управление финансами\_БС L0
    - A2.1 Управление финансами\_БП L0
      - A2.1.1 Управление бюджетом
        - A2.1.1.1 Формирование методологии контроля бюджета
        - A2.1.1.2 Планирование бюджета
        - A2.1.1.3 Контроль исполнения бюджета
          - A2.1.1.3.1 Анализ финансовых результатов
      - A2.1.2 Управление инвестициями
      - A2.1.3 Управление финансовым контролем
      - A2.1.4 Управление казначейством
      - A2.1.5 Управление рисками
    - A2.2 Управление прочими доходами\_БП L0
    - A2.3 Бухгалтерский и налоговый учёты\_БП L0  - A3 Управление имуществом\_БС L0

On the right side of the window, there is a vertical toolbar with three buttons:
  - Деятельность (Activity)
  - Организации (Organizations)
  - Функции (Functions)

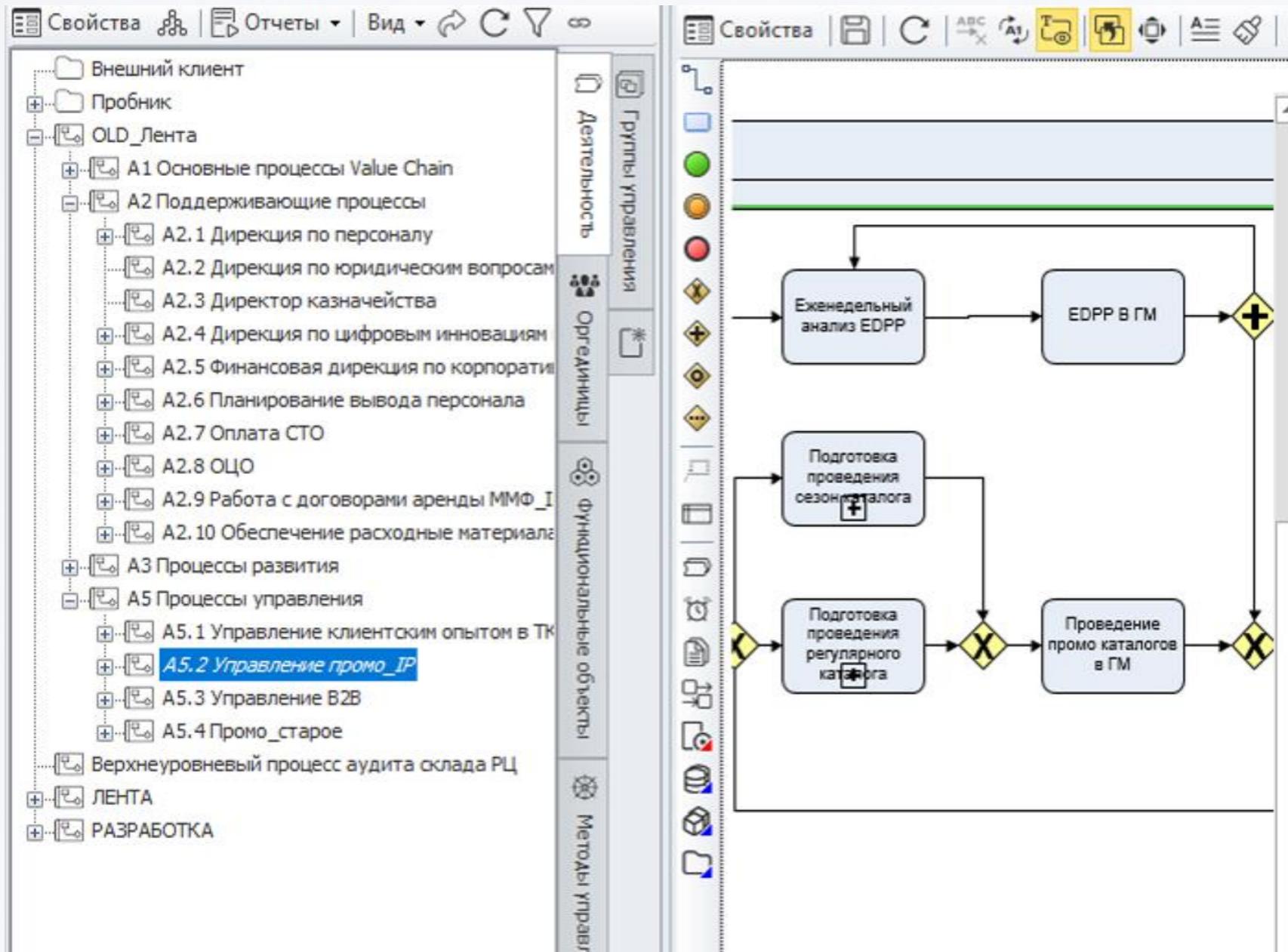
Сформированы процессы:  
L0 (29), L1(85), L2(310),  
L3(1370)

Каталог расположен  
в Business studio

Все основные процессы  
взаимосвязаны

Основа для создания базы  
знаний и расчета  
автоматизации

# Каталог процессов ГК Лента



Построены взаимосвязи  
процессов между собой  
с орг. структурой

Сформулированы  
критерии для определения  
уровня процесса

Приоритизация  
процессов

# Инструмент Business Studio



A6.1.1 Управление ассортиментом (Единица деятельности)

С | А | Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

Контроллинг Параметры модели

Основные

Название: A6.1.1 Управление ассортиментом

Содержание деятельности:

Начало:

Результат:

Требования к срокам:

Описание:  ...

Цель процесса: Получение максимальной прибыли от проданных товаров и создание уникального товарно-ценностного

Тип процесса: Основной

Разработчик модели процесса(ФИО и должность): Проничева И.В.(Старший бизнес-аналитик)

Дополнительные материалы по процессу:

Область Распространения: Торговая Сеть Гипер Лента

Ответственный за актуализацию (ФИО и должность): Иванова Е.В. (Руководитель по развитию категорийного мен

Показатели Программные продукты

Нормативно-справочные документы Документы входящие

Входы и выходы Входы и выходы по функциональным объектам

Информация входящая Базы данных входящие

Жизненный цикл Параметры имитации

Удобное моделирование

Бизнес-процесс  
содержит информацию:  
цель, тип, владелец  
процесса

Выгрузка отчётов  
и регламентов

# Согласование каталога процессов

лента



# Анализ и оптимизация процессов



>100 процессов L3  
смоделировано

>20 процессов L3  
оптимизировано

Приоритетная группа:  
основные процессы

50 шт. регламентов КЭДО

80% описанных процессов  
«Собственное производство»

# Этапы развития



**01.2022**

## Создание Процессного офиса

Описание процессов нижнего уровня  
Выбор инструмента — Business Studio

**07.2023**

## Развитие процессного подхода

Трансформация отдела регламентации  
Внедрение инструментов

**12.2023**

## Реализация и анализ

Разработка Процессной модели  
Оптимизация кросс-функциональных процессов  
Синергия с ИТ

**08.2024**

## Развитие процессной структуры

Согласование Каталога бизнес-процессов  
Систематизация разработанных процессов

# Организационная структура Процессного офиса



- Находится в контуре Дирекции по трансформации и развития бизнес-системы
- Сбалансированная команда закрывает потребность бизнес-аналитики во всех подразделениях компании
- Контроль проектов с помощью трекера для отслеживания задач и нагрузки

## Руководитель процессного офиса

### Направление бизнес-анализа 7

Старший бизнес-аналитик 1

Бизнес-аналитики 5

Младший бизнес-аналитик 1

### Направление регламентации 2

Менеджер 1

Специалист 1

# Один в поле не воин



## Дирекция внутреннего аудита

Обмен моделями процессов

Оптимизация процессов  
по результатам проведённых  
аудитов

## Дирекция ИТ

Каталог процессов – основа для ТЗ  
для автоматизации и  
база для расчёта автоматизации  
процессов

## Общий центр обслуживания (ОЦО)

Поддержка единой методологии

# Обучение для сотрудников



лента

## Основы моделирования бизнес-процессов



лента

## Процессные решения:

практики управления и моделирования  
процессов для достижения стратегических  
целей организации

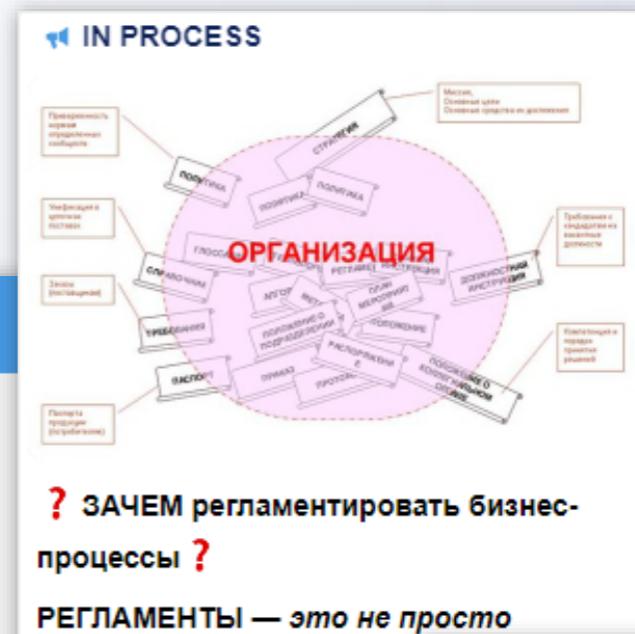
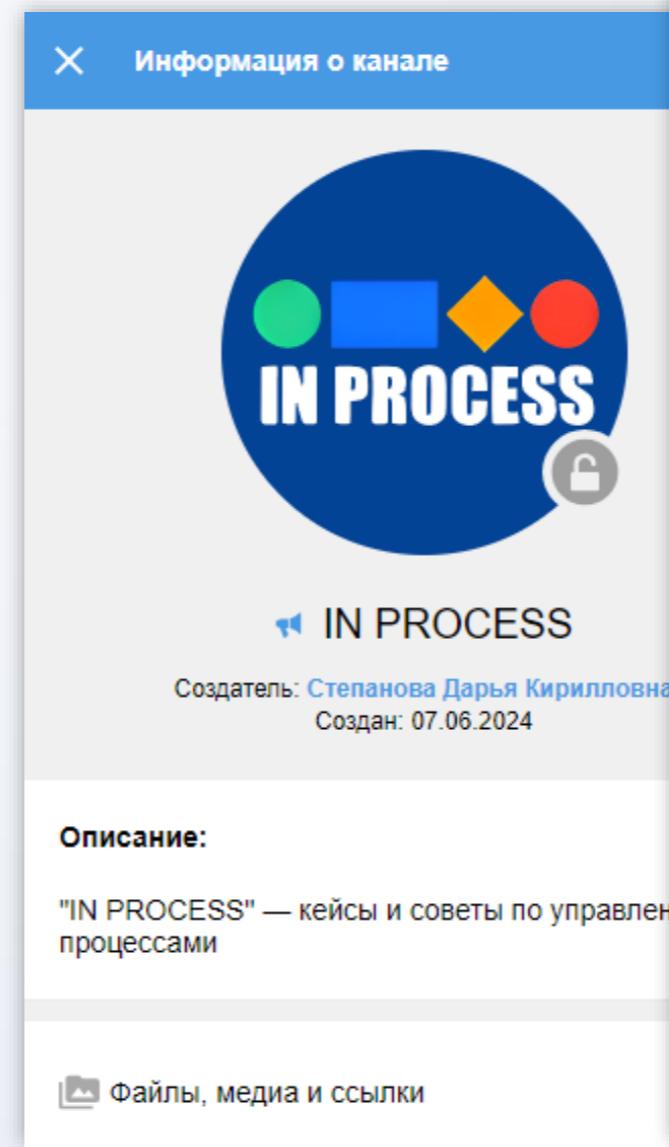


Рассказываем что такое бизнес-анализ, для чего он и как читать и моделировать процессы, почему и когда это будет полезно. Есть теория и практическое обучение

Обучили на 8 потоках более 160 человек с декабря 2023 года

# Запуск канала в корпоративном мессенджере

- PR-кампания до запуска канала
- Регулярность — 2 раза в неделю
- Обучающий материал и процессный юмор
- Вовлекающий контент: вопросы, тесты
- Стабильность подписчиков канала
- Конверсия 17% реакций



? ЗАЧЕМ регламентировать бизнес-процессы ?

РЕГЛАМЕНТЫ — это не просто правила. !

Они:

- 1 Обеспечивают прозрачн выполнения процессов.
- 2 Определяют алгоритмы подразделений.
- 3 Устанавливают критерии

Без регламентов в работе на беспорядок и снижается про что в итоге влияет на финан результаты. 🤞

Простой пример:

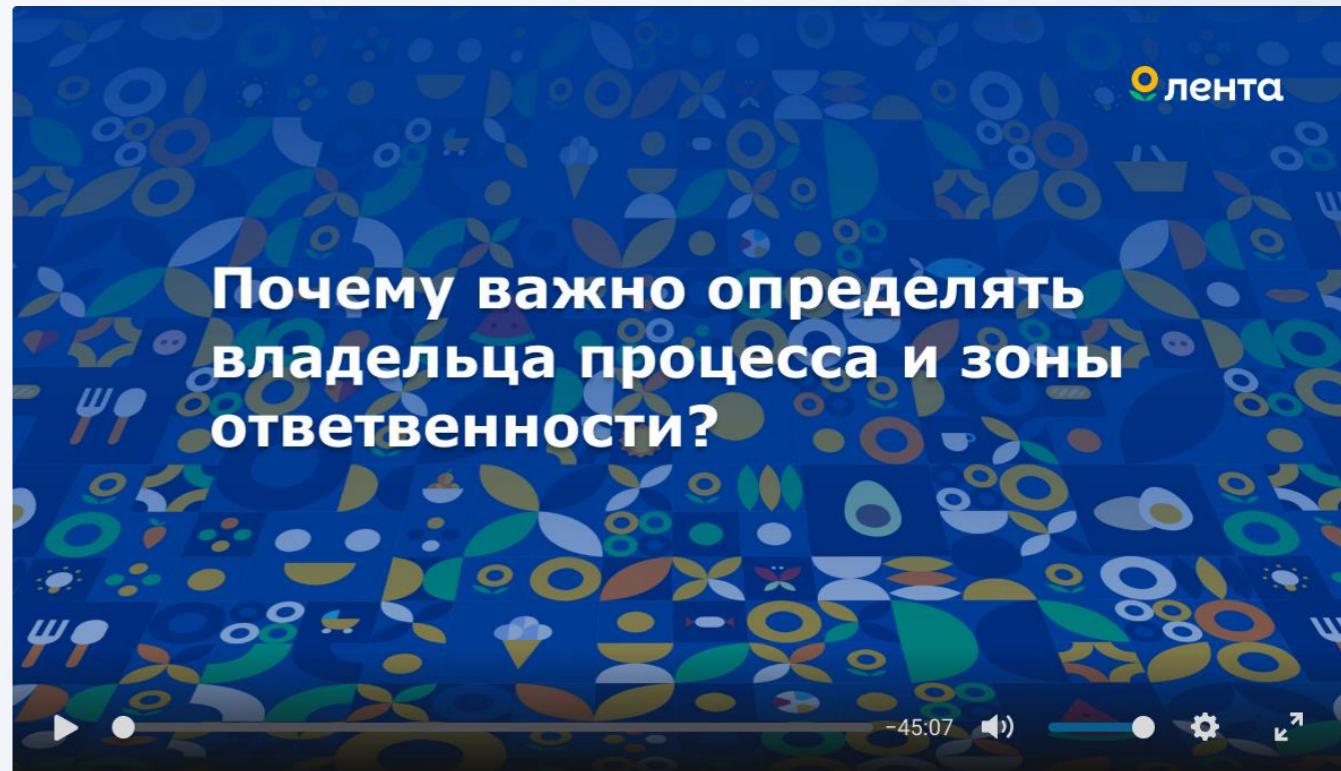
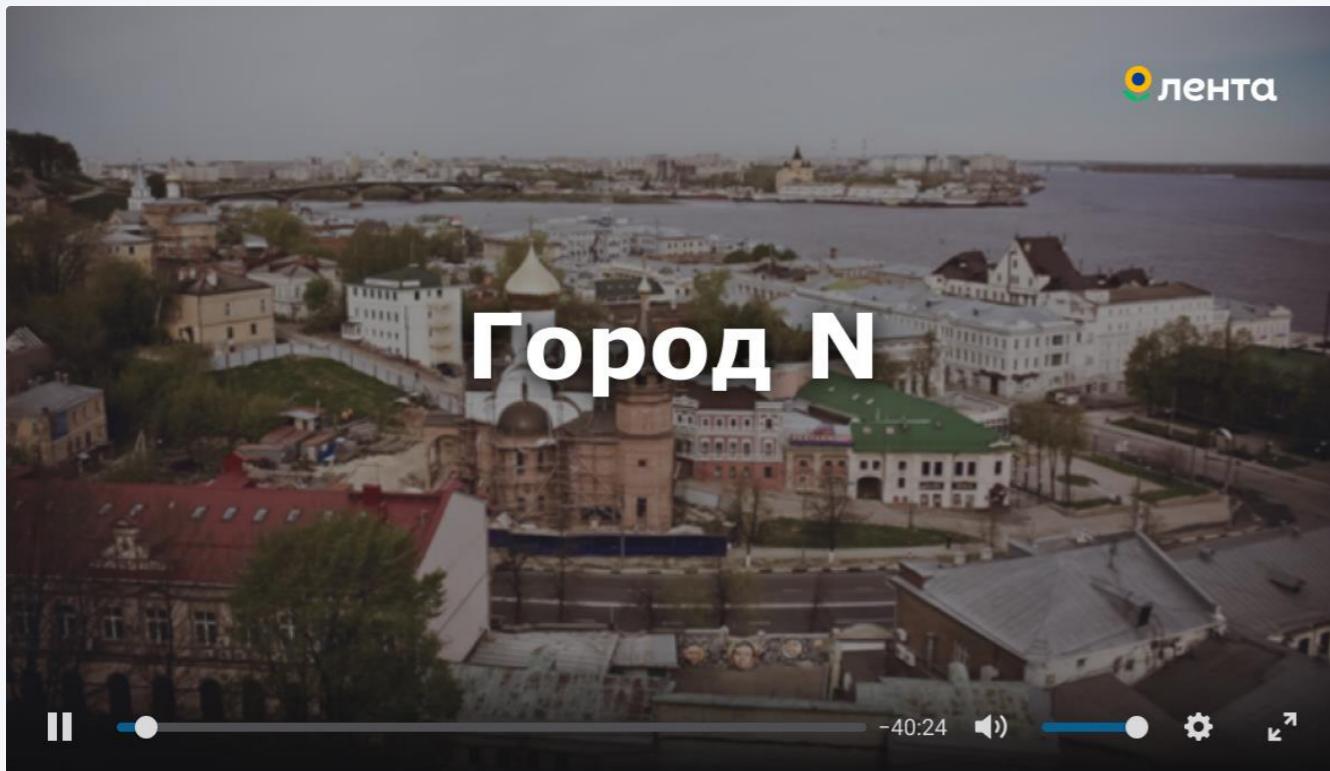
Без регламента: 😕

- 1 Новый сотрудник хочет с
- 2 Он не знает, какой шабло и кому отправить отчет.



# Выпуск учебного видеоконтента

лента



- Основы процессного подхода на бытовых примерах
- Доступность подачи материала
- Признано лучшей практикой от ГК СГ

# Создание стикерпаков



В рабочий мессенджер и Telegram добавили стикеры, как продолжение обучающих роликов, дополнительно вовлекая сотрудников в канал и привлекая внимание к процессному офису



# Результаты



## Уменьшение временных и денежных затрат

- «Открытие магазина» на **14%**
- «Ввод нового поставщика» на **20%**



## Устранение дублирования действий

- При реконструкции малых форматов согласования документов сокращены на **1/3**
- Формирование повторного заказа отменено (сокращение действий **в 2 раза**)



## Создание новых процессов

- Сдача площади торгового зала в аренду
- Отказ от приказов по внутренним нормативным документам (ВНД)
- Ознакомление сотрудников с ВНД в КЭДО

# Результаты



## Оптимизация процессов

Сокращение трудозатрат, а также бумажного документооборота

## Прозрачность процессов

Постоянный доступ к статистике по неоплаченным, незакрытым документам по основным средствам

## Эффективность процессов

Ускорение взаимодействия и повышение эффективности сотрудничества

КЭДО

← Требуются действия

Тема  
Ознакомьтесь: ЛНА №Процедура П1-15 от 25.04.2024 "Процедура П1-15 Культура безопасности ООО Лента, в.1.0"

Срок  
24.07.2024, 11:00:00

Статус  
• Завершена

Исполнитель  
Ирина Владимировна  
ООО "Лента"  
Офис СПб  
Старший менеджер

И.В.: Подписать.

### История

Выполненные задания  
за последние 90 дней

Ознакомьтесь: ЛНА №Процедура М2-01 от 22.07.2024 "Процедура М2-01\_Порядок...

Подписано 08.08.2024

Ознакомьтесь: ЛНА №Процедура П1-15 от 25.04.2024 "Процедура П1-15 Культура...

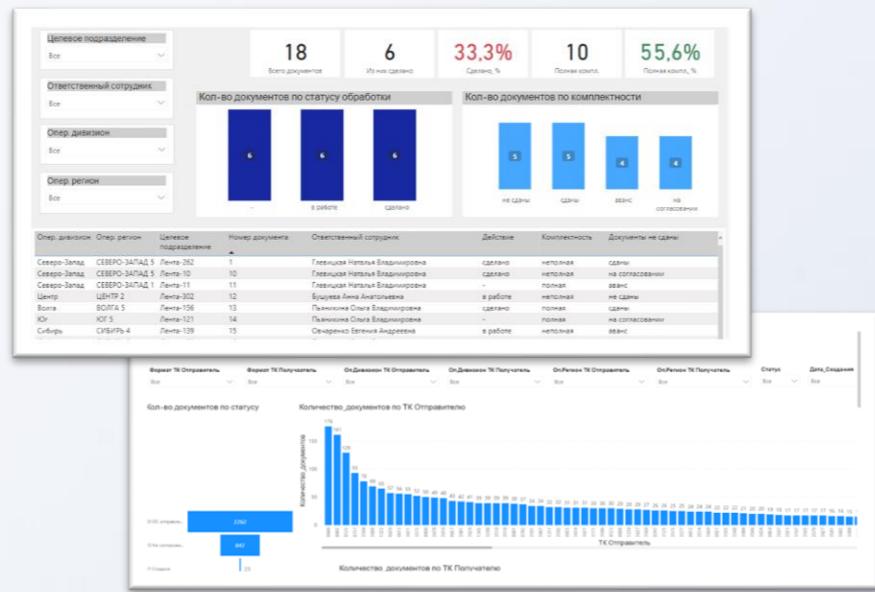
Подписано 16.07.2024

Ознакомьтесь: ЛНА №Инструкция П2-06 от 03.07.2024 "Инструкция П2-06 Расчеты с...

Подписано 16.07.2024

Ознакомьтесь: ЛНА №Инструкция М3-04 от 26.04.2023 "Инструкция М3-04 Организация...

Подписано 11.07.2024



Добро пожаловать

в онлайн - платформу для электронного взаимодействия с сотрудниками торговой с

Перед началом работы рекомендуем ознакомиться:

Отчет «Подача КП»

Работа с «Картой ввода»

Советы по работе с интерфейсом

Личный кабинет поставщика

Если возникли вопросы

По работе в сервисе:

Телефон: 8-800-775-83-86  
E-Mail: support@a-trade.io

# Планы на будущее

Развитие центра  
компетенций

Выход на  
ГК Лента

Создание  
базы знаний

Цифровизация  
процессов

Оценка зрелости и  
стратегической важности

Создание  
процессного комитета

**Спасибо  
за внимание!**

