

Прогресс через вызовы: история внедрения процессного подхода

Спикеры:

Сизова Татьяна Владимировна

Руководитель процессного офиса ООО «Лента»
tatiana.sizova@lenta.com

Проничева Ирина Владимировна

Старший бизнес-аналитик ООО «Лента»
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

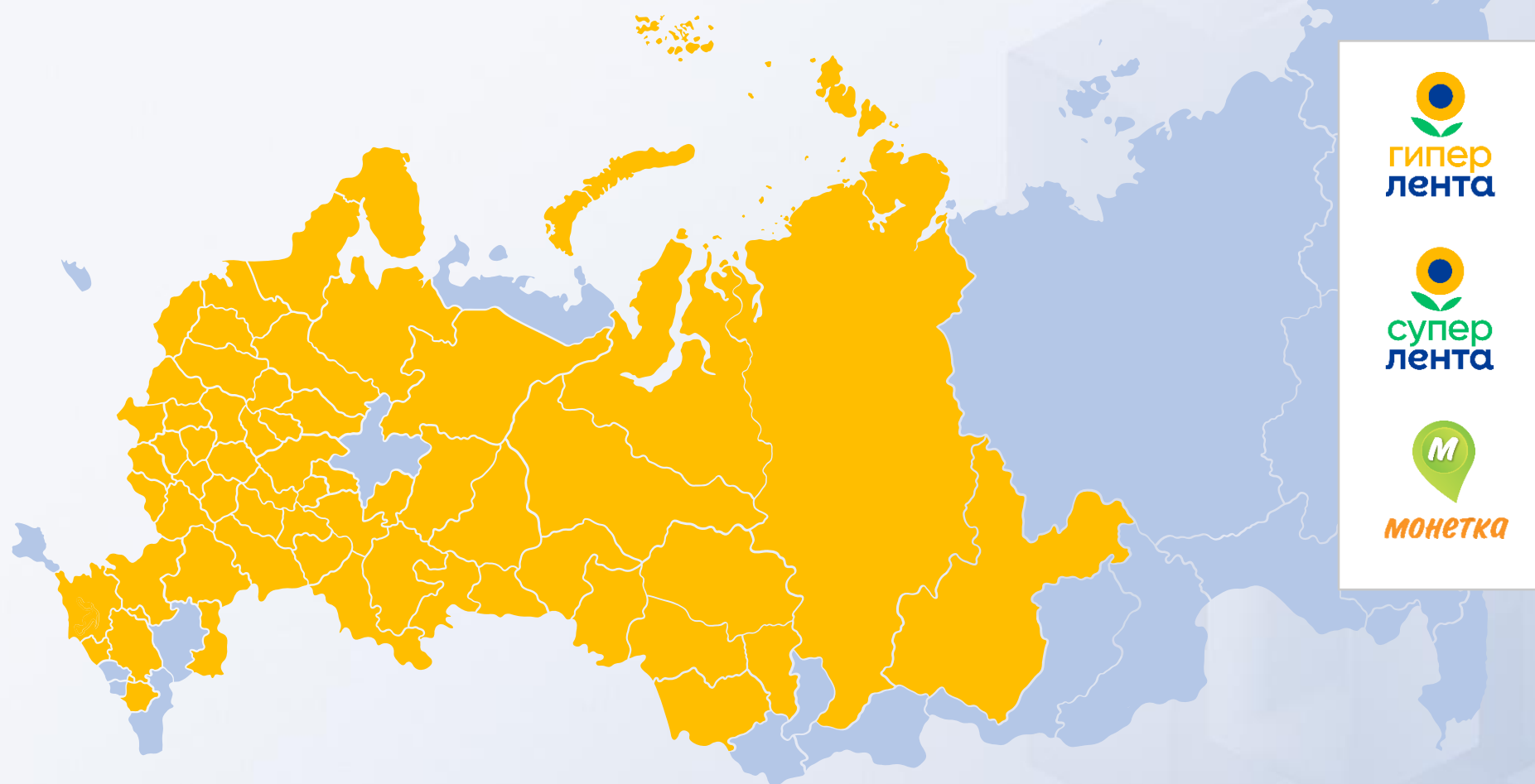
распределительных
центров

650+

населённых
пунктов

№1 гипермаркет
в России

№4 FMCG
ритейлер



гипер
лента



супер
лента



монетка

Результаты компании



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



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

ГлавнаяНовостиМой отделДля работыПроектные сайты

ОБЗОРФАЙЛЫБИБЛИОТЕКА

▼ Лист ознакомления

► Документы по бизнес-процессам Ленты

► Документы табличное представление

► Документы ХАССП (СМБПП)

► ОРЛ

► Шаблоны регламентирующих документов КСМ

► Типы регламентирующих документов

► Обучение и навигация

► Процессы

► Кураторы процессов

Регламентирующая документация

БИБЛИОТЕКА РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ

Поиск: Искать

ДОКУМЕНТЫ
ДЛЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ

ПОЛИТИКИ
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ДЛЯ ОЗНА

01. Управление маркетингом

02. Коммерческая

Действия ▼

Все документыВсе документы в таблицеПредставление по процессам...

Поиск файла

✓ Область действия	Имя	Версия документа	Номер документа
Гипер,Супер	Требования к предоставлению образцов и фотографий товаров	1.6	И КСМ 01-04-2008
Гипер,Супер,Мини	Порядок работы с вещами и товаром, забытыми покупателями	2.5	Инструкция 01-05
Гипер,Супер	Порядок работы сотрудников в рамках проекта Социальная карта в магазинах Лента	1.5	Инструкция 01-02
Гипер,Супер,Мини,Офис	Взаимодействие при разработке, производстве, распространении РММ	2.4	Инструкция 01-09
Гипер	Мониторинг цен конкурентов	1.1	Инструкция 01-04

Корпоративная система менеджмента

Центр компетенций по всем регламентирующим документам компании

НАЙТИ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЙ ДОКУМЕНТ

СОЗДАТЬ РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЙ ДОКУМЕНТ

Оперативное управление

Выстроена взаимосвязь процессов и регламентов

Регламенты структурированы

Доступно для всех сотрудников

Соглашение о моделировании

ЦЕЛИ описания бизнес-процессов в Ленте:

- упорядочение деятель
- определение ответств
- отображение взаимо
- определение узких м
- реализация изменени

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.

Общая терминология
и правила моделирования

Согласовано и используется
всеми подразделениями

Входит в требования для
внешних подрядчиков

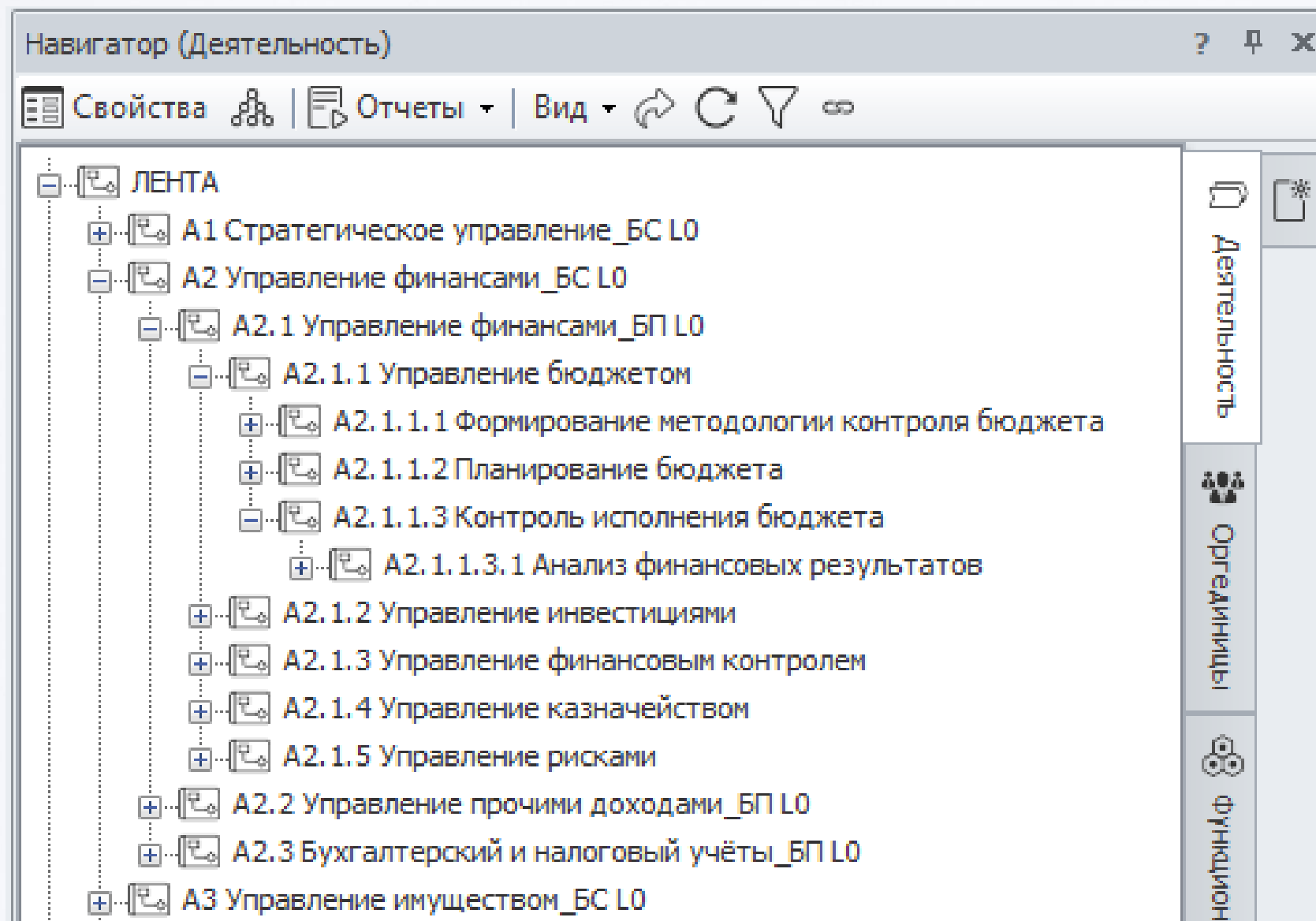
Процессная модель ГК Лента



Единая модель для всех форматов
и каналов сбыта

Определение зон ответственности

Каталог процессов ГК Лента



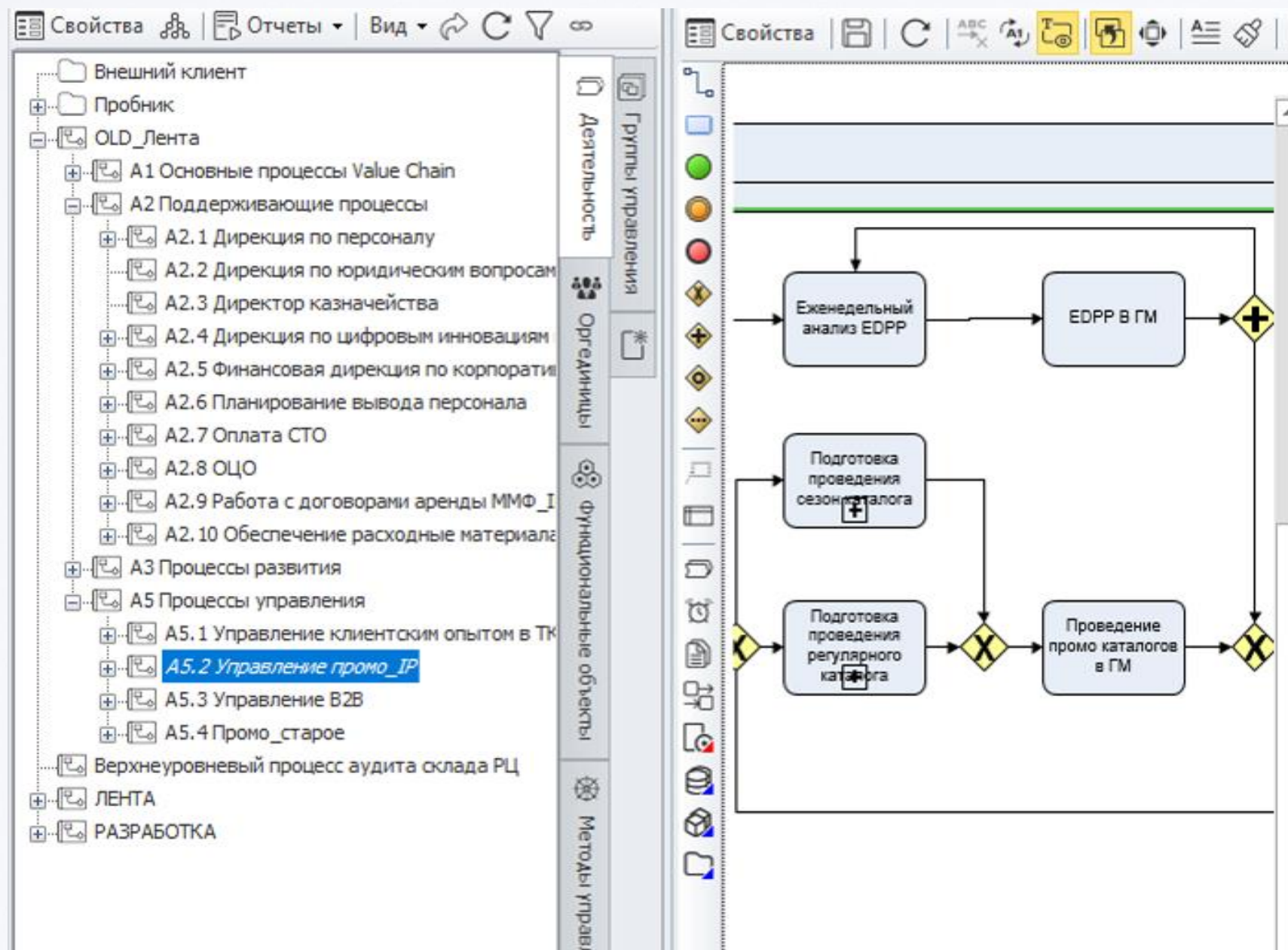
Сформированы процессы:
L0 (29), L1(85), L2(310),
L3(1370)

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

А6.1.1 Управление ассортиментом (Единица деятельности)

Сохранить X Закрыть

Контроллинг Параметры модели

Основные

Параметры имитации

Жизненный цикл

Название: А6.1.1 Управление ассортиментом

Содержание деятельности:

Начало:

Результат:

Требования к срокам:

Описание: X ...

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

Тип процесса: X Основной

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

Дополнительные материалы по процессу: X ...

Область Распространения: X 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

Удобное моделирование

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

Выгрузка отчётов
и регламентов

Согласование каталога процессов



1. Сбор информации

- Бэнчмарк
- Фреймворки

2. Формирование каталога

- Процессы сформированы Экспертами Процессного офиса

3. Командная Синергия

- Сверка процессов с процессами ИТ
- Формирование бизнес-способностей и связь с каталогом бизнес-процессов

4. Проведение PR-кампании

- Подготовка презентации

5. Проверка и согласование

- Сессии встреч с руководителями подразделений

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

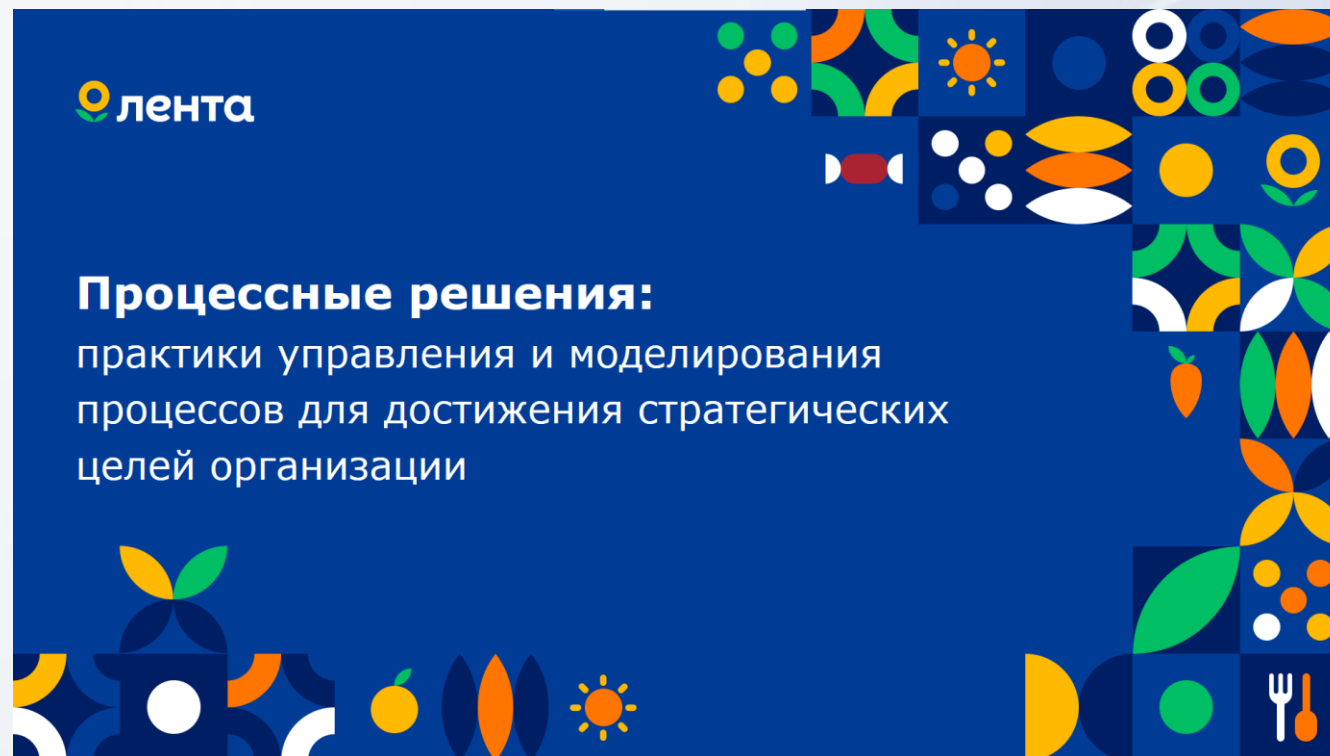
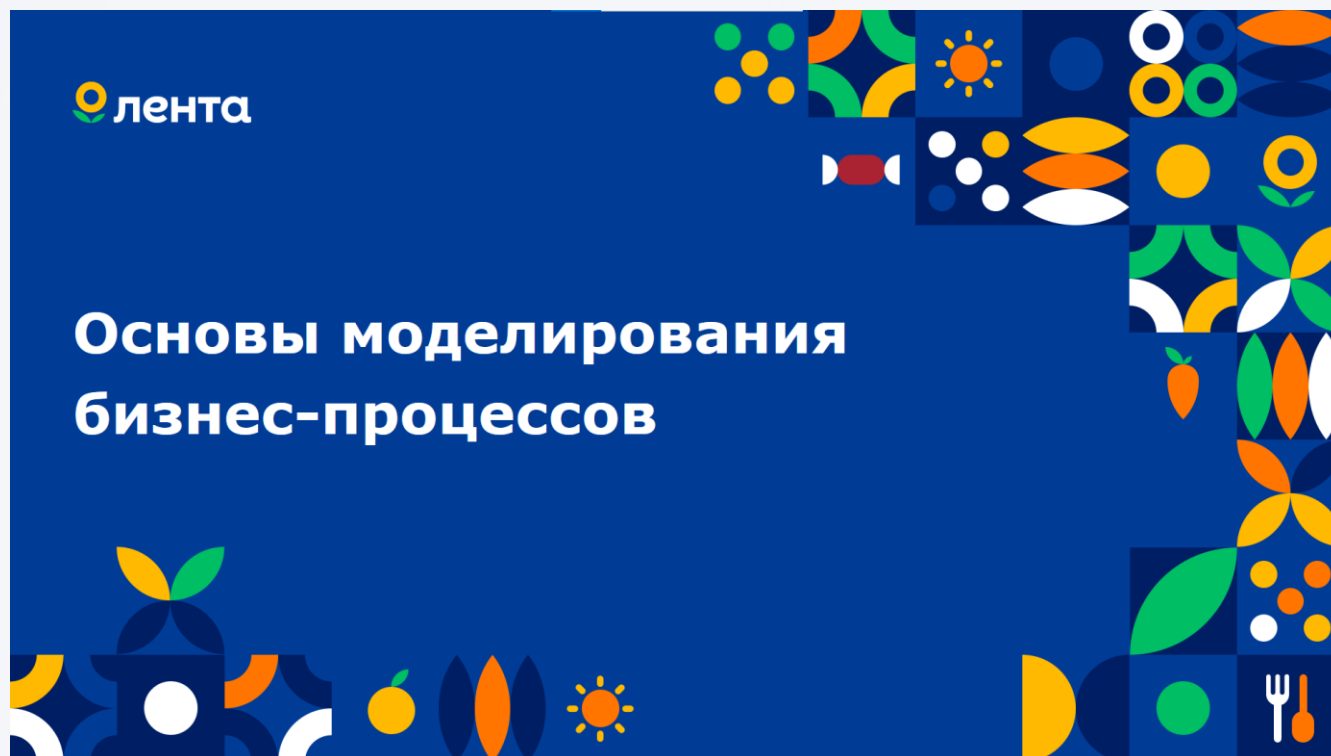
Дирекция IT

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

Общий центр обслуживания (ОЦО)

Поддержка единой методологии

Обучение для сотрудников

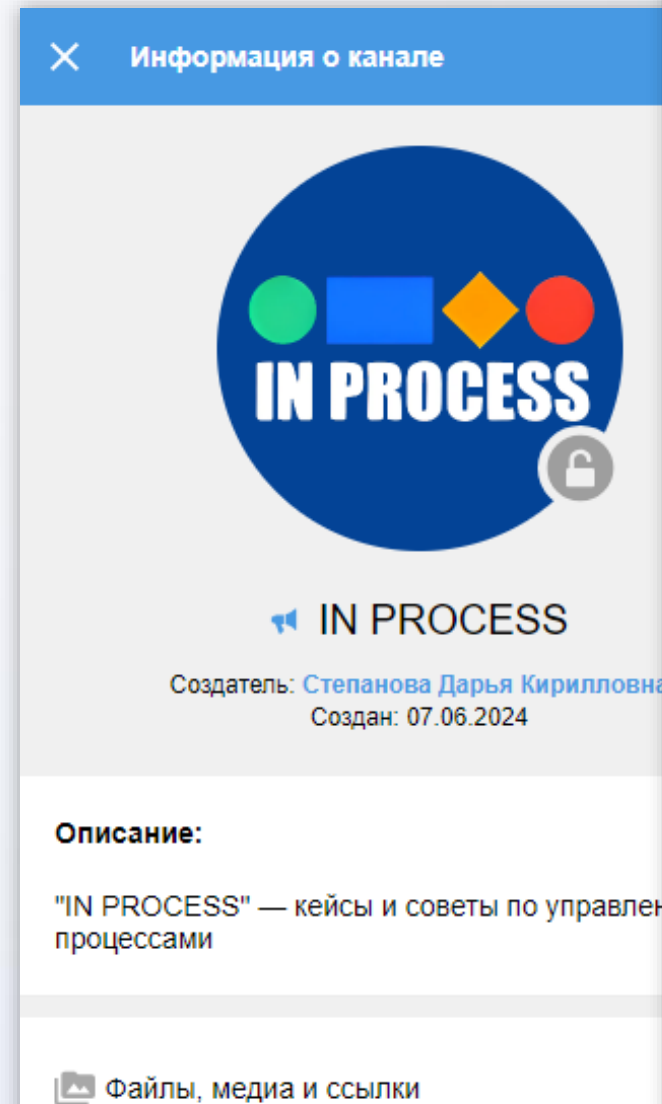


Рассказываем что такое бизнес-анализ, для чего он и как читать и моделировать процессы, почему и когда это будет полезно. Есть теория и практическое обучение

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 прозрачность выполнения процессов.
- 2 Определяют алгоритмы подразделений.
- 3 Устанавливают критерии

Без регламентов в работе не будет порядка и снижается производительность, что в итоге влияет на финансовые результаты. 📌

Простой пример:

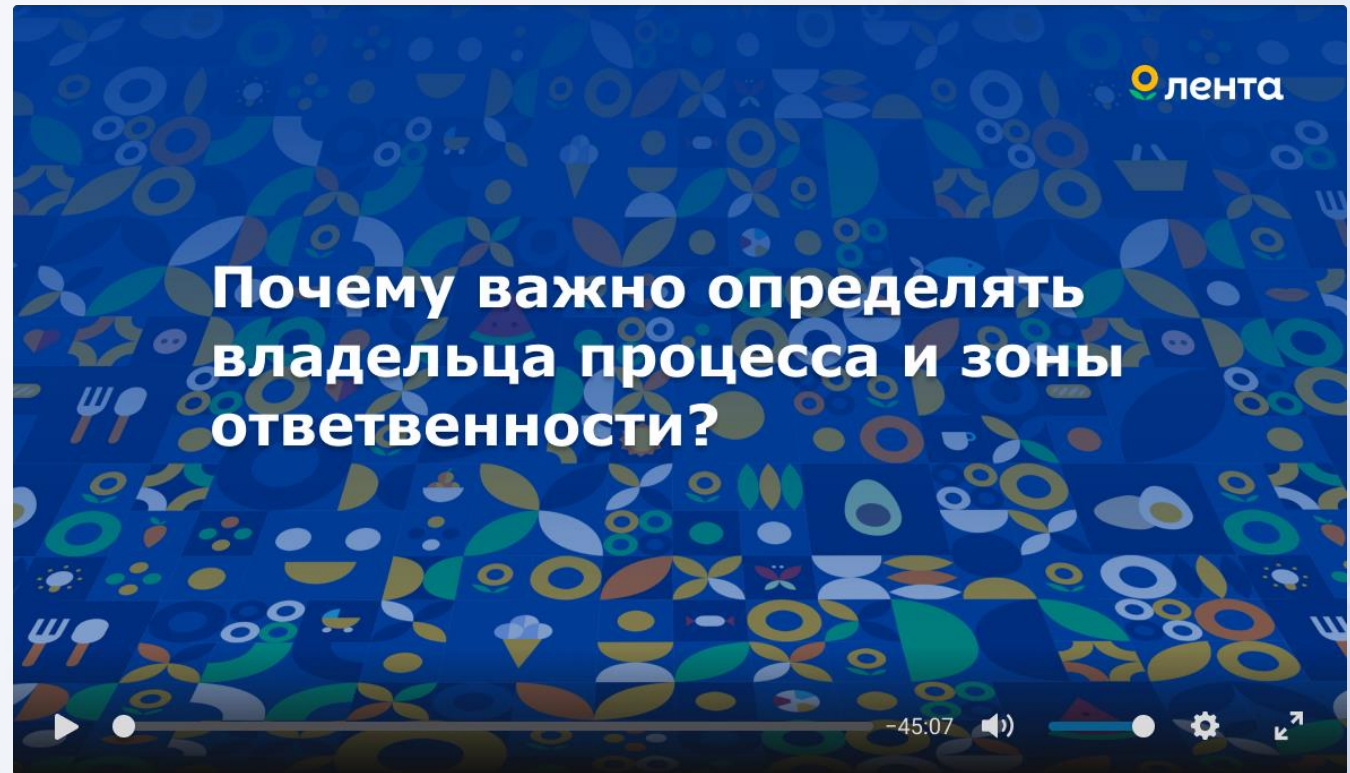
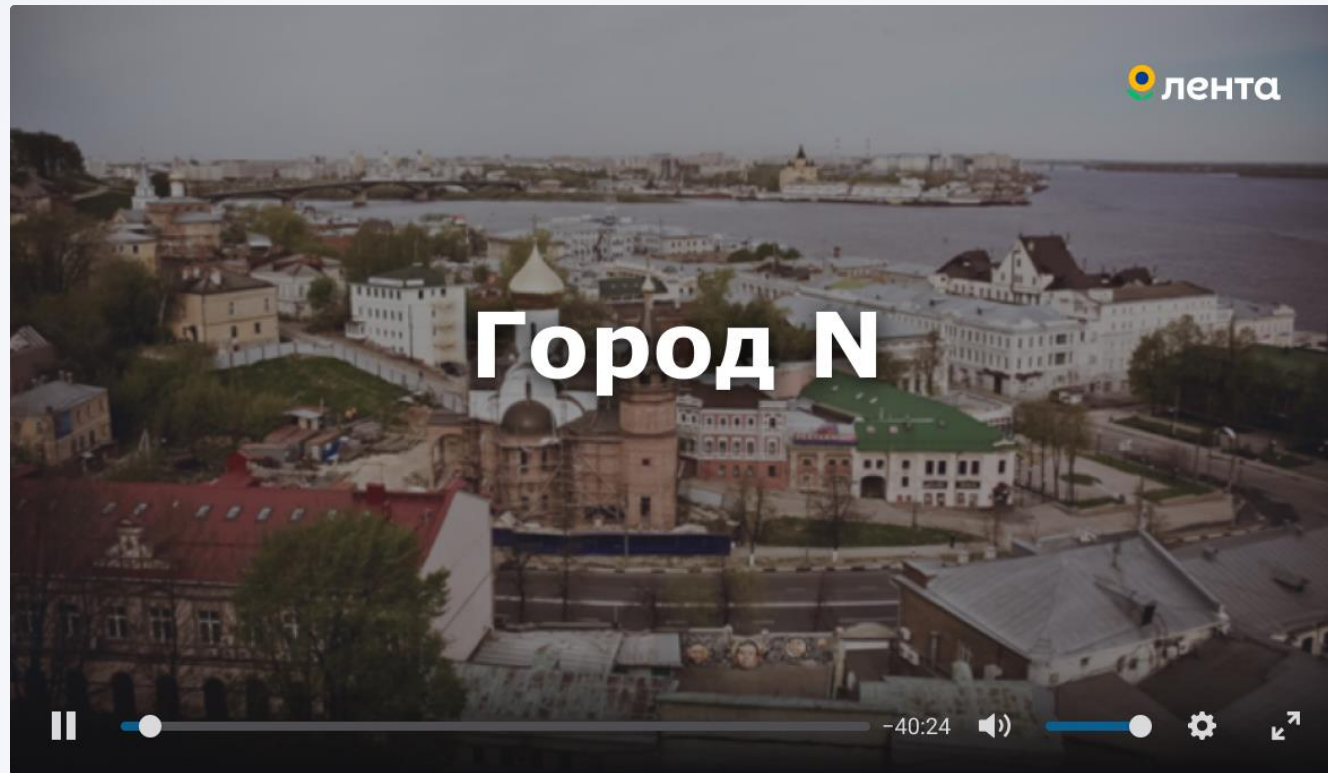
Без регламента: 😞

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



😅 Как начинается строительство процессов TO BE... ?
#примерно_так #шутка #мем
#процесс_простой

Выпуск учебного видеоконтента



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

Создание стикерпаков



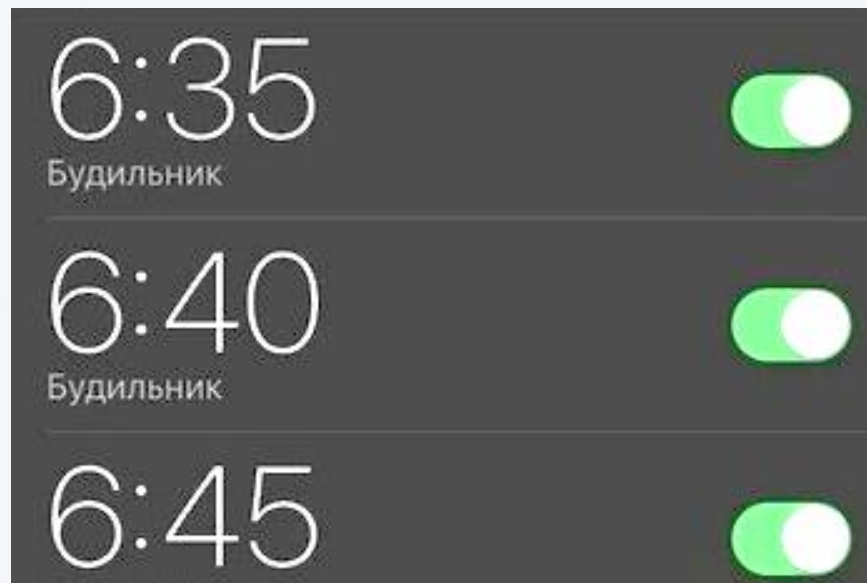
В рабочий мессенджер и Telegram добавили стикеры, как продолжение обучающих роликов, дополнительно вовлекая сотрудников в канал и привлекая внимание к процессному офису





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

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!**

