



Что и требовалось заказать:

практика внедрения изменений
через проекты и процессы в Самокате

Татьяна Зеренева

Руководитель группы бизнес-анализа
tzereneva@samokat.ru

Александр Кушнарёв

Руководитель направления
akushnarev@samokat.ru





Татьяна Зеренева

Руководитель группы бизнес-анализа

Стаж в Самокате

4 года

Опыт в сфере
бизнес-анализа

9 лет

Моя специализация – построение систем процессного управления, оптимизация бизнес-процессов и реализация комплексных проектов в сфере операционной эффективности и организационного развития.





Александр Кушнарёв

Руководитель направления

Стаж в Самокате

2 года

Опыт в сфере
бизнес-анализа

13 лет

Моя специализация – построение систем процессного управления, аудит и оптимизация бизнес-процессов, реализация проектов в сфере организационного развития, кастомизация Business Studio.



Ключевые моменты

Самократ и управление
изменениями

01

Порядок работы
и инструменты

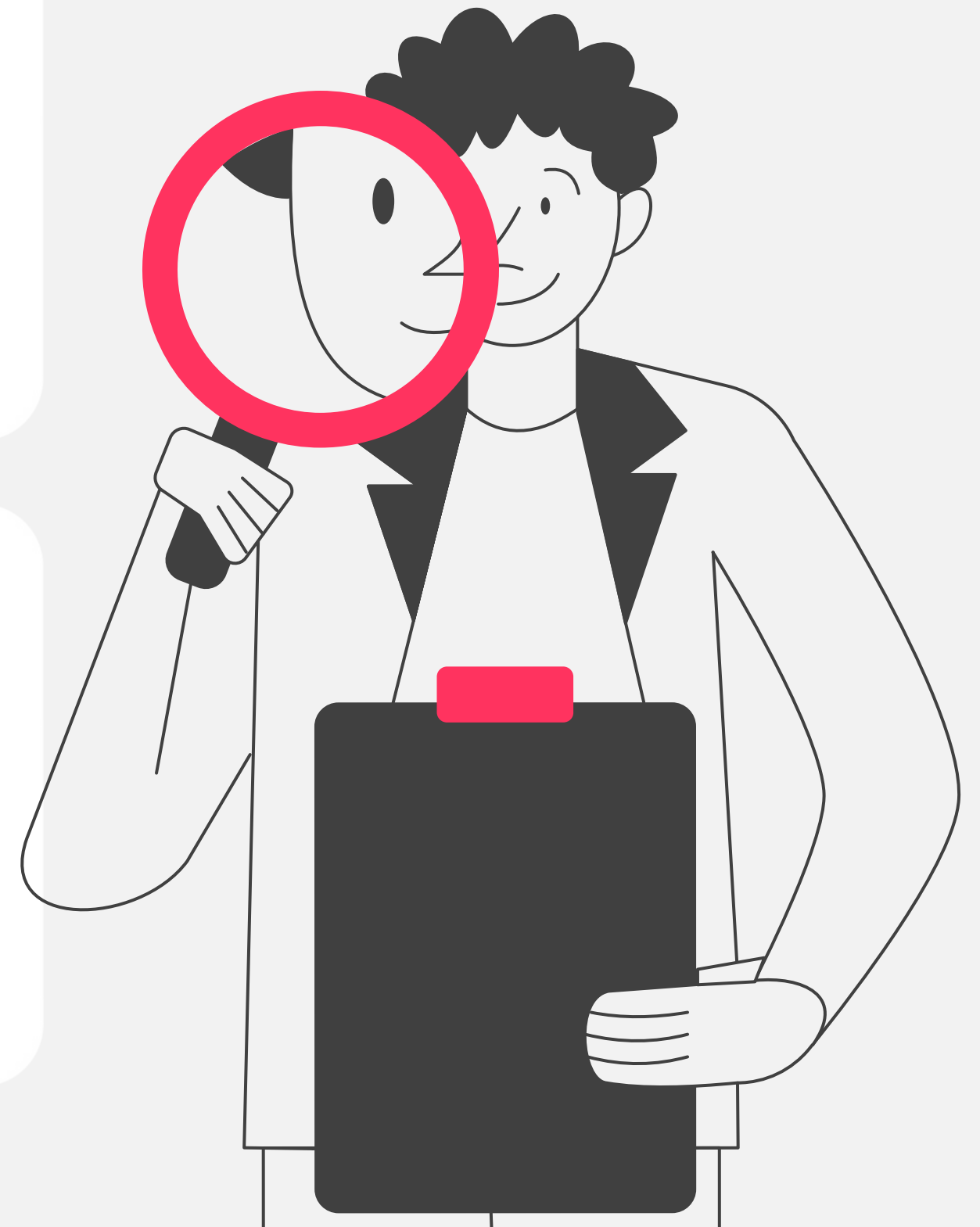
02

Проекты развития

03

Планы на будущее

04



Самокат — лидер на рынке e-grocery в России

«Самокат» — российский сервис заказа продуктов питания и товаров для дома с доставкой из дарксторов.

15 минут



Минимальная
скорость доставки

8 лет



Сервис основан в Санкт-Петербурге в 2017 году

129+



Городов России, в которых
представлена компания

2024



Лидер на рынке
e-grocery в России*

50,5%



Рост оборота в 2024 году*

248,9 млрд



Оборот в 2024 году*

* По данным отраслевого обзора INFOLine E-Grocery Russia TOP №4 2024

Самокат сейчас — это...

Мы работаем для того, чтобы дарить людям время, новые открытия и яркие эмоции.



> 2 000



Уникальных товаров
собственной торговой марки

> 840 тыс.



Среднее количество
заказов в день*

> 2 400



Дарксторов

178 сек.



Самая быстрая доставка в 2024

229 млн.



Километров проехали курьеры-
партнёры сервиса в 2024 году

4 800 мин.



Подарили каждому
пользователю в 2024 году

* По данным отраслевого обзора INFOLine E-grocery Russia TOP №1 2025 год. и 840,6 — среднее кол-во заказов в день

Этапы развития системы управления изменениями

2021

- Создание отдела
- Разработка методологии
- Выстраивание взаимодействия внутри отдела
- Создание пространства для публикации ЛНД
- Создание и наполнение процессной модели
- Внедрение инструментов управления задачами отдела

2022

- Создание дrafта стратегической карты процессов
- Выстраивание работы с операционными рисками
- Курсы по процессному управлению и ЛНД

2023

- Переход на согласование ЛНД в 1С: Документооборот

2024

- Создание системы оценки эффективности проектов
- Курс по методологии проектного управления

2025

- Развитие работы по проектам и процессам
- Чек-лист проверки регламента БП

Организационная структура

Отдел проектного управления и координации

Группа развития проектных коммуникаций

Помощь с организацией
кросс-функциональных
коммуникаций,
маршрутизацией
и привлечением
ответственных в случае
сбоев / инцидентов
по существующим
бизнес-направлениям.

Группа координации проектов

Сопровождение
проектов по новым
и формирующимся
направлениям бизнеса,
синхронизация участников
рабочей группы,
ведение артефактов.

Группа развития методологии

Разработка документации
по внутрикорпоративным
направлениям
деятельности,
сопровождение
внедрения процессов
по разработанной
документации.

Направление контроля нормативных документов

Развитие и сопровождение
процесса управления
локальными нормативными
документами
в IC: Документооборот,
экспертиза документов.

Группа бизнес-анализа

Моделирование
бизнес-процессов «as is»
и «to be», подготовка
регламентирующей
документации
в ПО Business Studio
(в рамках проектной
деятельности и задач
от владельцев процессов).

Порядок работы и взаимодействия



Жизненный цикл управления изменениями

По заявкам на координацию проектов/проектные коммуникации

- инициация;
- планирование;
- пилотирование (если требуется);
- реализация;
- документирование;
- закрытие.



По заявкам от владельцев процессов

- создание и приоритизация заявки;
- подключение ответственного специалиста/специалистов;
- выполнение задачи по заявке;
- передача результатов работы по заявке владельцу процесса.



Порядок работы БА с бизнес-процессами

Этап 1

Сбор информации

Участники:

- бизнес-аналитик;
- владелец процесса;
- исполнители процесса;
- участники процесса;
- владельцы информационных систем;
- координатор / специалист по развитию проектных коммуникаций.



Этап 2

Моделирование /
подготовка регламента БП

Участники:

- бизнес-аналитик;
- владелец процесса;
- исполнители процесса;
- участники процесса;
- владельцы информационных систем.



Этап 3

Согласование / уточнение

Участники:

- бизнес-аналитик;
- владелец процесса;
- исполнители процесса;
- участники процесса;
- владельцы информационных систем;
- специалист по контролю нормативных документов.



Этап 4

Публикация и уведомление

Участники:

- бизнес-аналитик;
- владелец процесса;
- исполнители процесса;
- участники процесса;
- владельцы информационных систем.



Методология внедрения изменений

Положение о моделировании и документировании бизнес-процессов	Положение о документообороте локальных нормативных документов	Положение о координации проектов
Формирование модели бизнес-процессов01	Создание01	Классификация проектов01
Разработка диаграмм (BPMN, IDEF0)02	Корректировка02	Порядок осуществления проектной деятельности02
Формирование регламента бизнес-процесса03	Прекращение действия03	Ролевая модель03
Анализ эффективности и результативности бизнес-процессов04	Хранение04	Отчётность по проектной деятельности04

Иерархия процессной модели

3. Формирование модели бизнес-процессов

Бизнес-процессы документируются в виде модели бизнес-процессов в программном продукте Business Studio. Верхние уровни модели (0–3) бизнес-процессов документируются в нотации IDEF0, нижние уровни документируются в нотации IDEF0 или BPMN в зависимости от степени детализации бизнес-процессов.

В процессе декомпозиции формируется иерархия бизнес-процессов (бизнес-архитектура) в соответствии с Таблицей 1 настоящего Положения. В зависимости от сложности бизнес-процесса количество уровней бизнес-архитектуры может быть увеличено или уменьшено.

№ п/п	Кодовое обозначения уровня бизнес-архитектуры	Наименование уровня
1	Уровень А минус 0	Контекстная диаграмма
2	Уровень А0	Ландшафт бизнес-процессов
3	Уровень Ап, где n = 1, 2, 3...	Группы бизнес-процессов
4	Уровень Ап.п, где n.п = 1.1, ...	Группы бизнес-процессов
5	Уровень Ап.п.п, где n.п.п = 1.1.1, ...	Группы бизнес-процессов
6	Уровень Ап.п.п.п, где n.п.п.п = 1.1.1.1, ...	Бизнес-процесс
7	Уровень Ап.п.п.п.п, где n.п.п.п.п = 1.1.1.1.1, ...	Функция



- Все процессы взаимосвязаны
- Процессная модель в Business Studio
- Основа для базы знаний
- Основа для автоматизации и оптимизации



Контекстная диаграмма 01 IDEF0

Ландшафт процессной модели 02 IDEF0

Процессные категории 03 IDEF0
Положение, Политика

Процессные группы 04 IDEF0
Положение, Политика

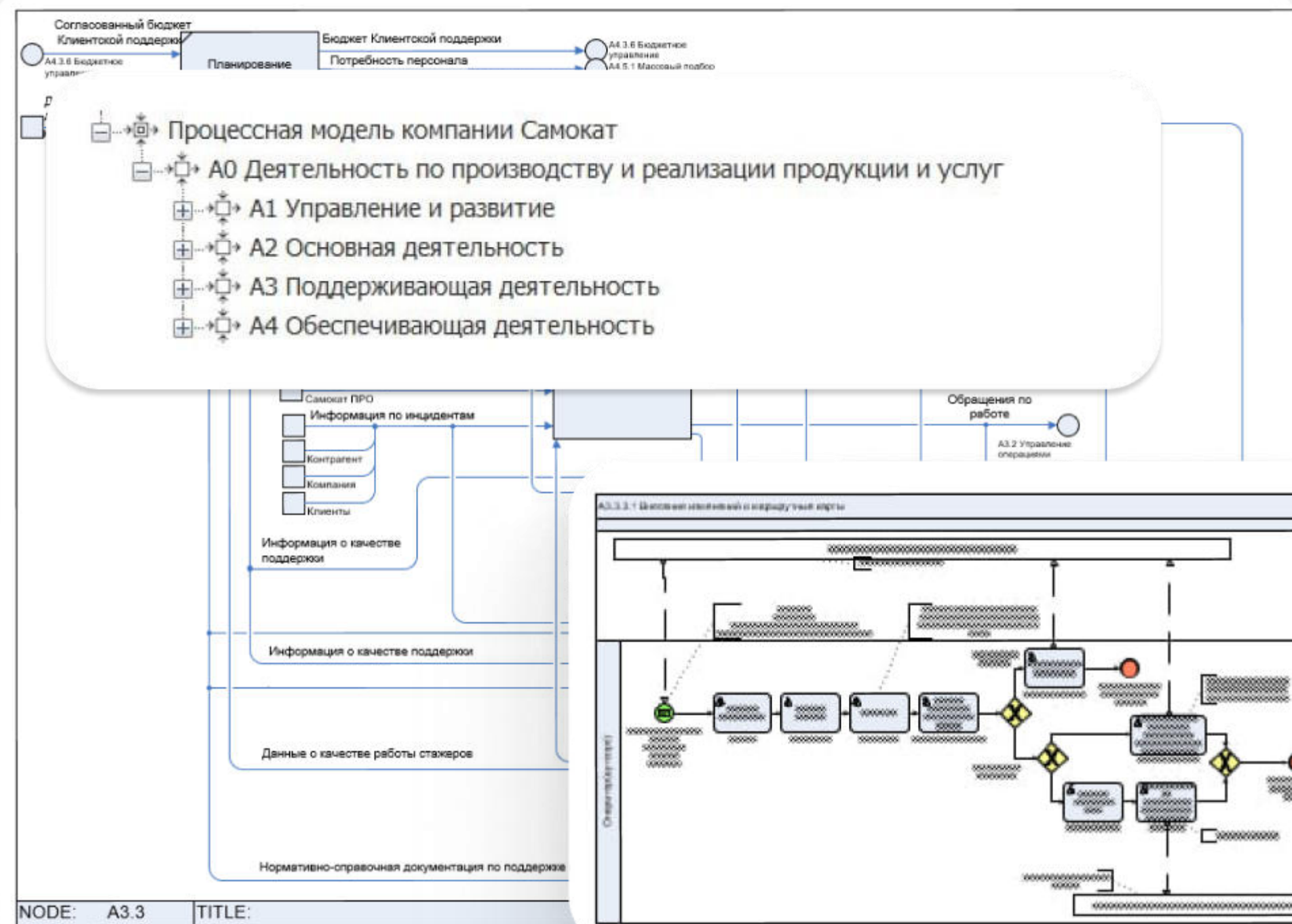
Бизнес-процессы 05 BPMN
Регламент бизнес-процесса

Операции 06 Порядок, Инструкция, Правила и другие виды ЛНД

Принципы построения процессной модели

Ключевые аспекты моделирования бизнес-процессов

- определены цели моделирования;
- определены характеристики процессов;
- определены параметры выбора владельца бизнес-процессов;
- определены принципы формирования процессной модели и порядка моделирования;
- определены основные элементы нотации IDEF0 и BPMN;
- определены правила и ограничения, принимаемые при моделировании бизнес-процессов в нотациях IDEF0 и BPMN.



Карточка процесса в Business Studio

Основные параметры

- начало выполнения бизнес-процесса;
- результат бизнес-процесса;
- требования к срокам бизнес-процесса;
- описание (комментарии к выполнению бизнес-процесса);
- орг. единицы (владелец, исполнители, участники бизнес-процесса);
- цели и показатели бизнес-процесса;
- программные продукты, поддерживающие выполнение бизнес-процесса;
- НСД (связанные документы);
- отклонения (карта рисков бизнес-процесса);
- входящие термины (термины и определения).



A2.8.4.1 Организация и проведение лабораторных исследований (Единица деятельности) ? □

Сохранить X Закрыть

Параметры модели

Основные

Жизненный цикл

Название: A2.8.4.1 Организация и проведение лабораторных исследований

Содержание деятельности:

Начало: Требуется проведение лабораторных исследований

Результат: Лабораторное исследование проведено. При выявлении отклонений в рк

Требования к срокам: Лабораторные исследования проводятся по мере необходимости, соглас

Описание: x Со стороны РЦ (распределительного центра) в коммуникации уч... ...

Нормативно-справочные документы		Оргединицы	Показатели
Программные продукты		Отклонения	Термины входящие
Отклонение	Управляющий отклонением	Действия при отклонении	
Отсутствие информации		Инициатор при обращении в отл	

Управление операционными рисками

Работа с операционными рисками

- в 2022 г. начата работа с операционными рисками в процессах, внесены доработки в регламент бизнес-процесса в Business Studio;
- операционные риски и контрольные мероприятия определяются для каждого бизнес-процесса;
- при подготовке регламента владелец процесса определяет операционные риски и контрольные мероприятия, информация о которых вносится в регламент.

Преимущества

- обеспечена системная фиксация операционных рисков в бизнес-подразделениях;
- налажена структурированная работа по их управлению.

Оргединицы		Показатели
Программные продукты		Нормативно-справочные документы
Отклонения		Термины входящие
	Отклонение	Действия при отклонении
»	Проблемы с системой ...	Специалист отдела распродаж оперативно...
	Несвоевременная пода...	Проинформировать Руководителя управле...
	Возникновение спорно...	Необходимо уведомить по почте Руковод...



1.12. Карта рисков бизнес-процесса

№	Риск	Контроль риска
1.	Возникновение спорного запроса на уценку	Необходимо уведомить по почте Руководителя отдела
2.	Несвоевременная подача запроса на уценку по ПНТЗ или СГ	Проинформировать Руководителя управления о необходимости поднять приоритет по запросу
3.	Проблемы с информационной системой	Специалист отдела распродаж оперативно создает заявку в техническую поддержку по направлению

Чек-лист проверки процесса в Business Studio

Преимущества использования

- проверка полей, обязательных для заполнения, в карточке процесса;
- проверка схемы и регламента на соответствие требованиям правил оформления ЛНД перед отправкой на согласование;
- проверка прочих требований, связанных с актуализацией и оформлением регламента;
- проверка дополнительных требований, связанных с правилами отображения информации на схеме.



Подготовка чистой версии:

Обязательные поля к заполнению:

1. Не заполнено поле «Цели бизнес-процесса»
2. Не заполнено поле «Владелец бизнес-процесса»
3. Не заполнено поле Требования к срокам бизнес-процесса
4. Не заполнено поле Начало выполнения бизнес-процесса
5. Не заполнено поле Результат бизнес-процесса
6. Не заполнено поле Показатели бизнес-процесса
7. Не заполнено поле Карта рисков бизнес-процесса

Прочие требования:

8. Если процесс находится на актуализации, необходимо руководствоваться данными требованиями

9. Необходимо сверить наименования должностей из разделов «Владелец бизнес-процесса», «Исполнители бизнес-процесса», «Состав ролей, участвующих в выполнении бизнес-процесса» в соответствии с актуальной штатной структурой

10. Необходимо проверить и заменить дату/дату и версию перед публикацией

Текущая дата документа: 26.06.25	Текущая дата: 05.08.2025
Текущая версия документа: 1	Текущая версия: ?

11. При наличии ссылок на проектные/несогласованные схемы из папки «Проектная работа» необходимо заменить их ссылками на функциональные процессы (при возможности – перенести связанные схемы в карту процессов или сослаться на процессы верхнего уровня)

Документация по процессам

Регламент бизнес-процесса

- содержит информацию о бизнес-процессе с учётом установленных взаимосвязей между элементами других справочников системы (данные о процессе, схема, информация о документе).

Схемы процессов

- содержит выгрузку диаграмм процессов.

Отчёт по актуализации

- содержит выгрузку регламентов бизнес-процессов с датой последней актуализации.

Отчёт по программному продукту

- содержит информацию о процессах и исполнителях, связанных с программным продуктом.

Функции исполнителей в процессе

- содержит информацию об исполнителях и выполняемых ими функциях.

Отчет по программному продукту

Функции исполнителей в процессе

Отчет по актуализации

Регламент бизнес-процесса

Версия: 5
Дата: 11.07.25

Оглавление

1. Общие положения	2
1.1. Термины и определения	2
1.2. Цели бизнес-процесса	2
1.3. Владелец бизнес-процесса	2
1.4. Исполнители бизнес-процесса	2
1.5. Участники бизнес-процесса	2
1.6. Состав ролей, участвующих в выполнении бизнес-процесса	3
1.7. Требования к срокам бизнес-процесса	3
1.8. Начало выполнения бизнес-процесса	3
1.9. Результат бизнес-процесса	3
1.10. Документы, используемые при выполнении бизнес-процесса	3
1.11. Программные продукты, поддерживающие выполнение бизнес-процесса	4
1.12. Показатели бизнес-процесса	4
1.13. Карта рисков бизнес-процесса	4
2. Диаграмма бизнес-процесса	5
3. Информация о документе	6

Хранение документации

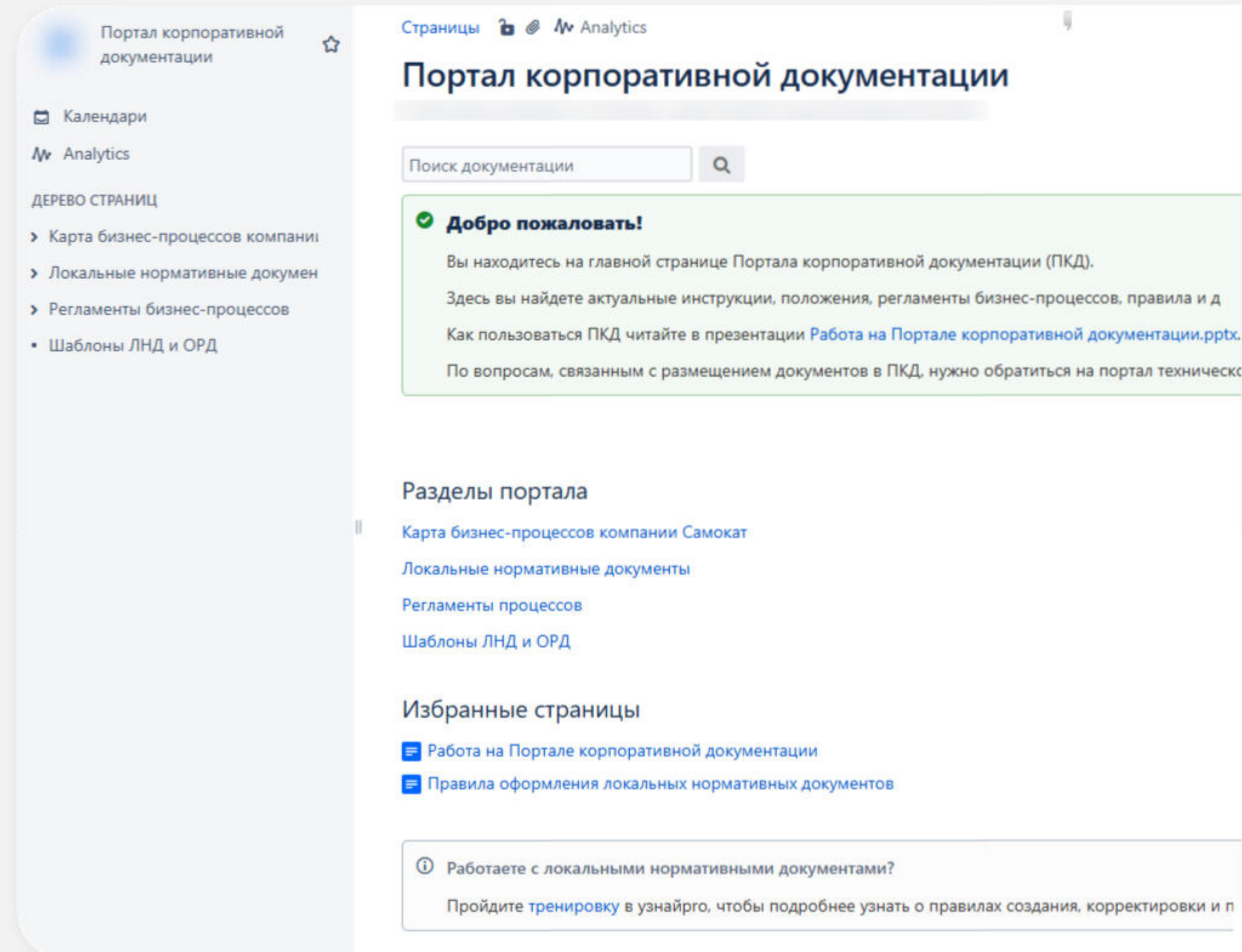
Портал корпоративной документации

- база знаний для сотрудников компании: хранилище нормативной документации (регламенты, инструкции, положения и другие виды локальных нормативных документов);
- все локальные нормативные документы размещаются в соответствии с иерархией процессов в процессной модели.



Преимущества

- систематизация и хранение ЛНД в одном месте;
- простота доступа для всех сотрудников;
- сокращение времени на адаптацию и обучение сотрудников;
- снижение зависимости от отдельных экспертов.



Обучение и развитие сотрудников

Обучающие курсы

- курсы по бизнес-анализу, работе с ЛНД, работе с проектами.

Митапы

- встречи, посвящённые специфике работы подразделений, работе с инструментами, обмену опытом.

Внутренняя база знаний отдела

- содержит основные правила и материалы для работы отдела и каждой группы.

Преимущества

- гибкий формат;
- систематизированное знакомство с новой деятельностью;
- обмен опытом и знаниями;
- развитие профессионального сообщества.

узнайpro

- 🏠 Главная
- 👤 Профиль
- 🗨️ Новости
- 🎯 Тренировки
- 🛒 Каталог курсов

- › Команда
- › Онбординг
- › База знаний (общая)
- ✓ База знаний (БЗ)
 - › **База знаний ОПУиК**
 - › Бизнес-анализ (БЗ)
 - › Координация проектов (БЗ)
 - › Развитие проектных коммуникаций (БЗ)
 - › Методология (БЗ)

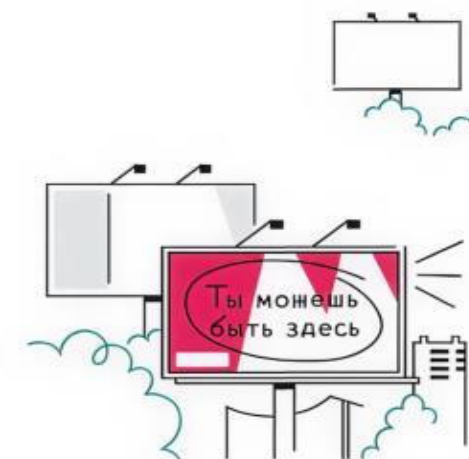
Внутренние выступления

Вступление

Каталог для внутренних выступлений и обмена знаниями.

1. Есть что рассказать - будем рады услышать
2. Хочется узнать о чем-то - оставляйте заявку, будем искать спикера :)

Предварительный формат: 30-60 минут 1 раз в неделю



Вдохновляем и вдохновляемся

Каждый новый навык — как личный рекорд

- совершенствование навыков на тренингах и курсах.



Делимся опытом — растём вместе

- учимся друг у друга на командных встречах и мастер-классах.



Практика и креатив

- сотрудники – мастера идей не только в рабочих задачах, но и в других активностях (мерч, слоганы и не только).



Слоган группы БА

Анонимный опрос

56% PDCA (Plan Do Check Act)

0% Управляй миром на основании данных

44% Отрицание, гнев, торг, пересогласование

0% Согласовываем и с выключенной камерой

0% Отрисовал действие - жми "сохранить"

0% Пришел, увидел, создал подзадачу

0% Наступил четверг - обновил сроки

0% Без труда не выложишь и регламент на ПКД

0% Кто рано встает - тот успевает на синк в 10:00



Управление коммуникациями

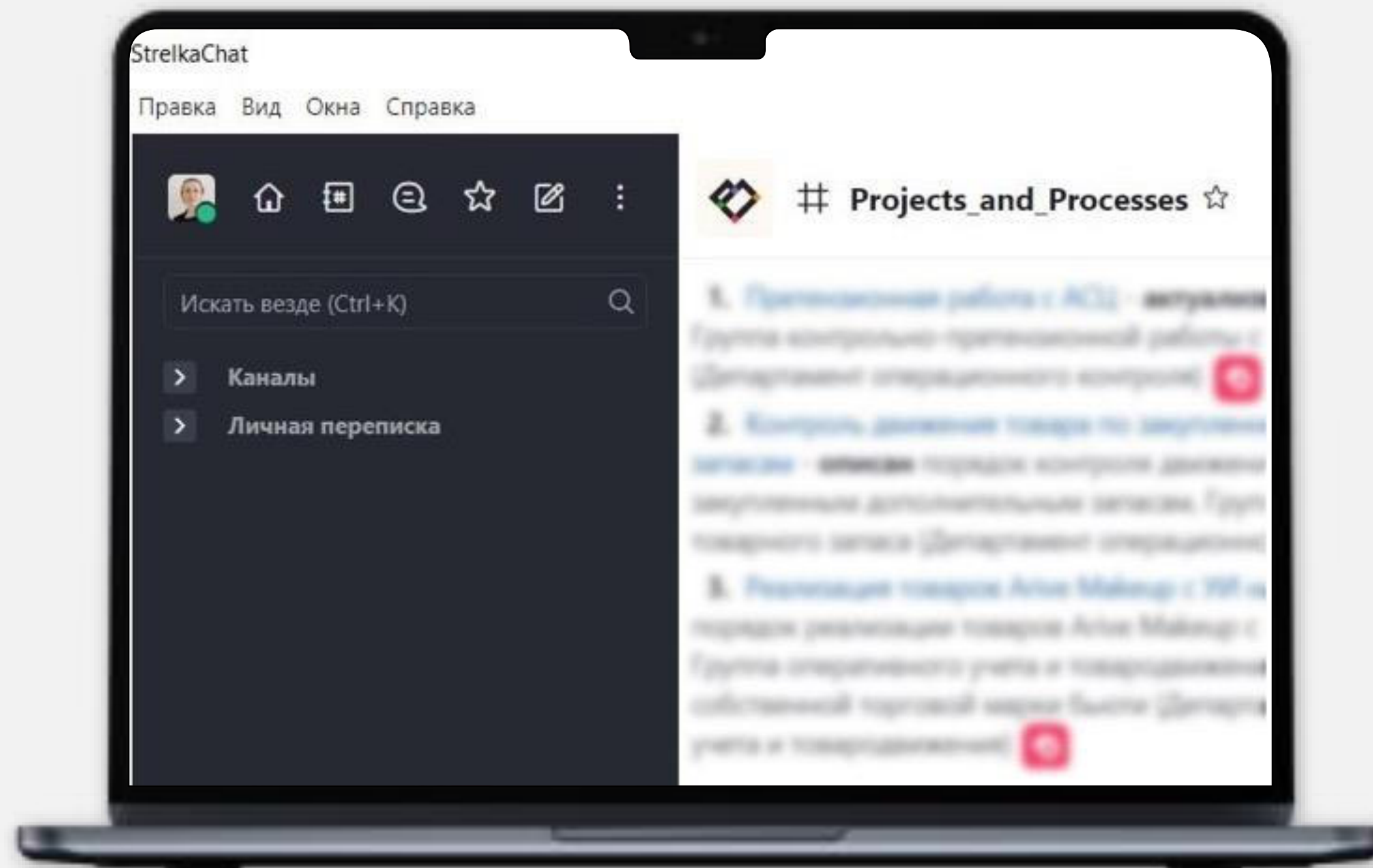
Обмен информацией

- чаты и каналы для обмена информацией (почта, корпоративный мессенджер) внутри отдела и с сотрудниками компании.



Преимущества

- информирование: новости бизнес-анализа, координации, проектных коммуникаций, методологии и работы с ЛНД доступны всем сотрудникам компании;
- популяризация результатов работы отдела.



Инструмент управления задачами

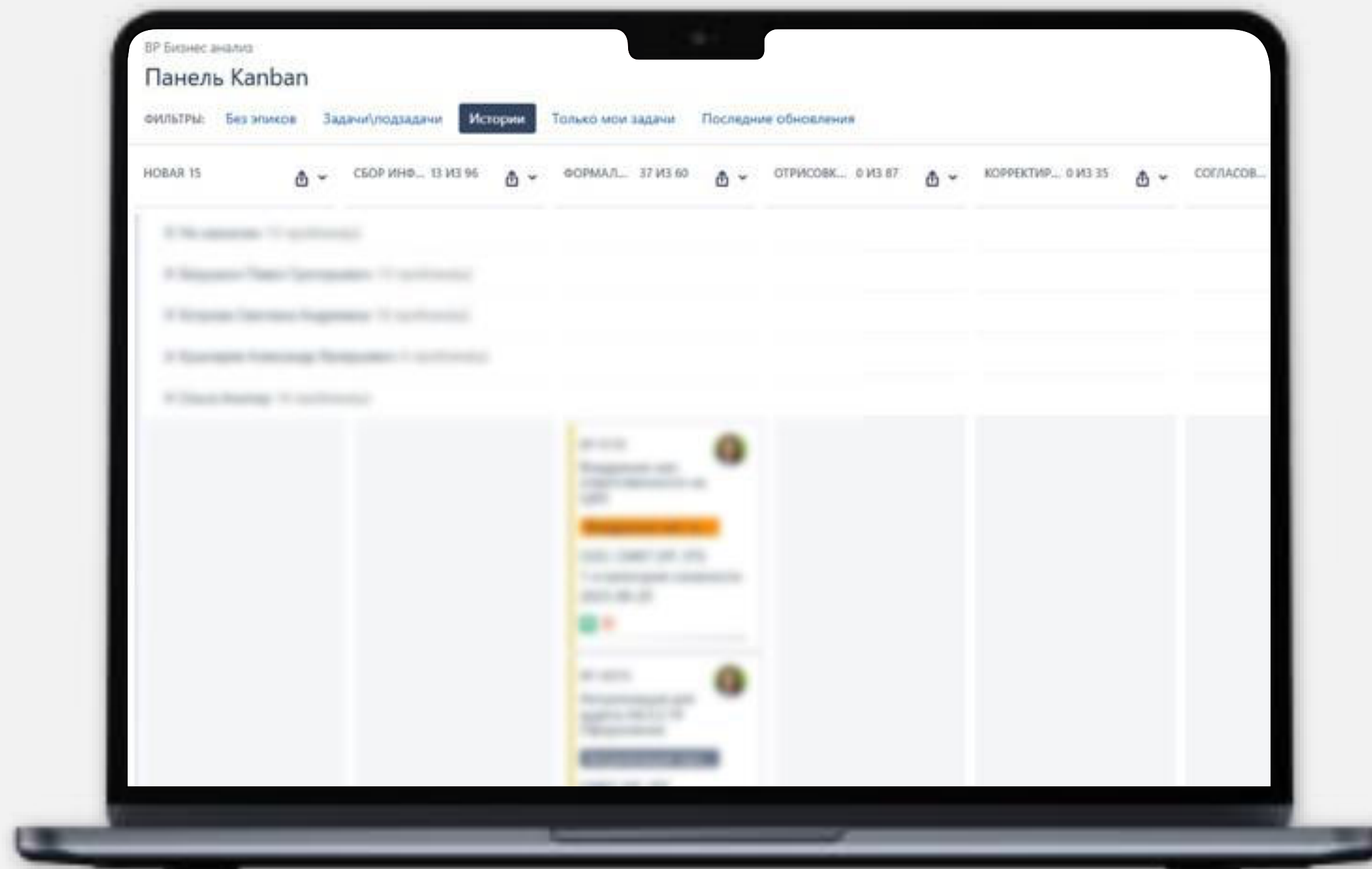
Дашборды

- доски для групп отдела и для определённой деятельности;
- работа с задачами: постановка, выполнение, сроки, ответственные, статусы, метрики;
- статистика и отчёты: контроль выполнения задач и сбор данных для информирования заинтересованных сторон.



Преимущества

- систематизация работы;
- повышение прозрачности процессов;
- сокращение затрат на сбор и анализ данных.



Управление ЛНД (1С:Документооборот)

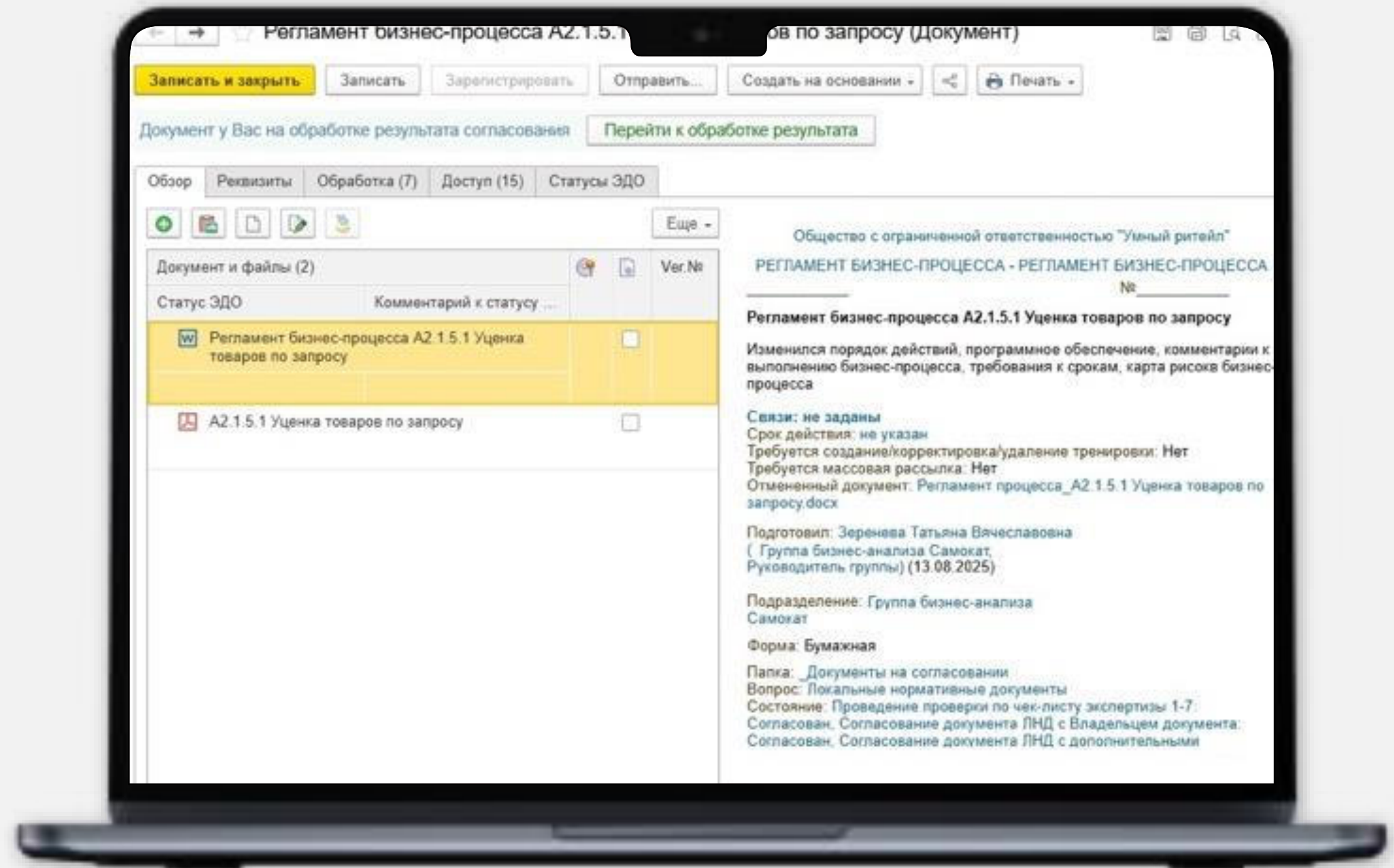
Работа с документами

- согласование локальных нормативных документов;
- хранение локальных нормативных документов;
- информирование и ознакомление заинтересованных сотрудников с локальными нормативными документами.



Преимущества

- автоматизированные маршруты согласования;
- контроль сроков;
- своевременный доступ к данным;
- отчётность;
- прозрачность процесса.



Проекты по снижению затрат/увеличению прибыли

Обеспечение офисов продуктами

- снижены затраты благодаря изменению модели снабжения;
- повышена удовлетворённость сотрудников офиса и исполнителей процесса.

Разделение карточек товара

- минимизированы риски отсутствия бананов в продаже (за счёт изменения требований к степени зрелости);
- обеспечен рост выручки благодаря расширению клиентского спроса в новых категориях;
- повысилась лояльность клиентов за счёт расширения ассортимента (доступность товарной позиции выросла на 20%).

Фасовка (аутсорсинг)

- прибыль с учётом затрат на фасовку составила 47%.



Проекты по выстраиванию и автоматизации процессов

Работа веломастерских

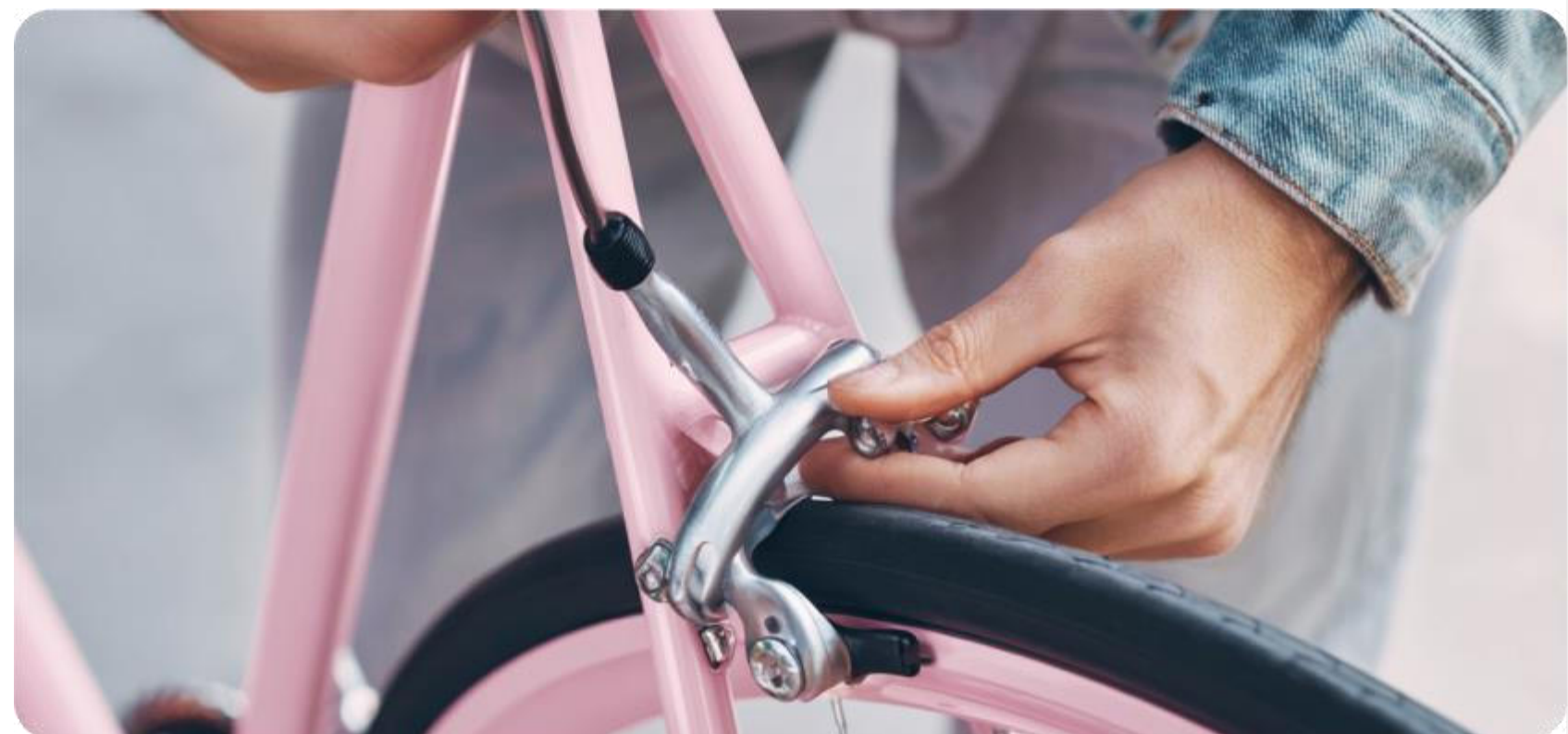
- выстроен корректный учёт велосипедов и запчастей и контроль сопроводительных документов;
- снижены затраты на обслуживание велотранспорта (ремонт, полная замена, закупки);
- сформирована устойчивая основа для масштабирования на новые города.

Работа с банковскими гарантиями

- выстроен процесс работы с банковскими гарантиями, включая корректный учёт и контроль;
- минимизированы риски потери и просрочки;
- сокращены трудозатраты и минимизирован бумажный документооборот (автоматизирован процесс).

Работа с сим-картами

- выстроен процесс работы, включая все этапы доставки и учёта.



Планы развития



Развитие процессной модели

01

Развитие системы BSC

02

Совершенствование процесса согласования в 1С ДО

03

Обучение инцидент-менеджменту

04

Актуализация бизнес-процессов

05

Аудит бизнес-процессов

06

Развитие взаимодействия с HR

07

Остаёмся на связи



Спикеры:

Татьяна Зеренева

Руководитель группы бизнес-анализа
tzereneva@samokat.ru

Александр Кушнарёв

Руководитель направления
akushnarev@samokat.ru