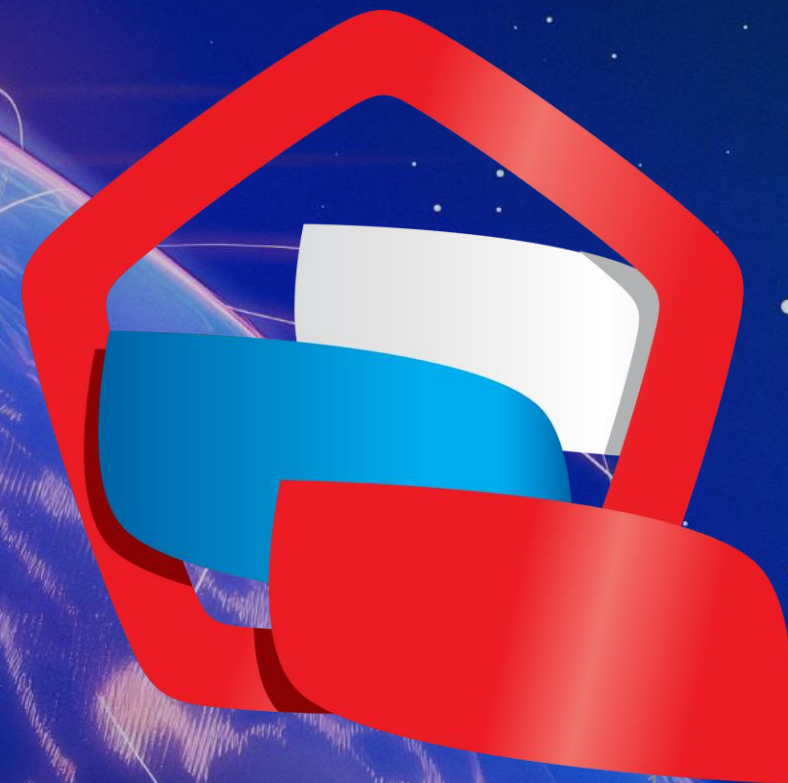


# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ АГРОХОЛДИНГА

Щербаков Александр Владимирович

Руководитель процессного офиса ООО КОМОС ГРУПП



# НЕМНОГО ТЕРМИНОВ И ЗАНУДСТВА

**Цифровой бизнес** – это появление новых бизнес-моделей, объединяющих физический и цифровой миры (Gartner)

**Цифровая трансформация бизнеса** - это переход компании к цифровому бизнесу через изменений культуры организации и внедрения новых информационных технологий, расширяющих границы организации и позволяющих формировать свою экосистему. При этом изменяются стратегические процессы:

- взаимодействие с клиентами;
- новые форматы конкуренции;
- работа с большими данными;
- внедрение инноваций;
- трансформация базовых ценностей.





# НЕМНОГО ТЕРМИНОВ И ЗАНУДСТВА

## Культура и взаимодействие

Культура, ориентированная на взаимодействие и принципы честного и открытого общения, способствует развитию цифровой трансформации

## Оптимизация процессов

Мониторинг и постоянная оптимизация процессов в соответствии с передовыми трендами цифровой трансформации

## Данные

Стратегический подход к управлению данными с обеспечением всестороннего доступа в режиме реального времени, обеспечение безопасности данных



Сравните элементы трансформации и элементы бизнес-архитектуры



# НЕМНОГО ТЕРМИНОВ И ЗАНУДСТВА

## 1 Автоматизация

Внедрение IT-решений, повторяющих имеющиеся процессы

## 2 Цифровизация

Улучшение существующих процессов путем внедрения IT

Lean-методы оптимизации процессов

Реинжиниринг процессов

Анализ данных для принятия решения

## 3 Цифровая трансформация

Резкое снижение транзакционных издержек за счет платформ – появление **новых моделей деятельности**

Соединение возможностей технологий и традиционной сферы деятельности организации приводит к появлению новых продуктов и процессов с принципиально иными качествами

### Вывод:

-Цифровая трансформация изменения бизнес-модели  
-Далее по тексту презентации буду говорить про трансформацию бизнес-архитектуры через реализацию (в том числе) проектов цифровизации



# НЕМНОГО О НАС

## ГЕОГРАФИЯ ПРОИЗВОДСТВА

**4** РЕГИОНА ЛОКАЦИИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПЛОЩАДОК

- УДМУРТСКАЯ  
РЕСПУБЛИКА
- ПЕРМСКИЙ КРАЙ
- ТАТАРСТАН
- БАШКОРТОСТАН

## ПРОИЗВОДСТВО КОМБИКОРМОВ

 **6** ПЛОЩАДОК  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
КОМБИКОРМА

## МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО

 **5** ФЕРМ

## СВИНОВОДСТВО

 **4** СВИНО-  
КОМПЛЕКСА

## ПТИЦЕВОДСТВО

 **1** ПТИЦЕФАБРИКА  
МЯСНОГО  
НАПРАВЛЕНИЯ

## ПЕРЕРАБОТКА МОЛОКА

 **5** МОЛОЧНЫХ  
ЗАВОДОВ

 **1** ФАБРИКА  
МОРОЖЕНОГО

## МЯСОПЕРЕРАБОТКА

 **2** МЯСОКОМБИНАТА

## ПРОИЗВОДСТВО ЯЙЦА

 **3** ПТИЦЕФАБРИКИ  
ЯИЧНОГО  
НАПРАВЛЕНИЯ

## ДИСТРИБУЦИЯ И ЛОГИСТИКА

 **2** КРУПНЫХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННО-  
ЛОГИСТИЧЕСКИХ  
КОМПЛЕКСА ОБЩЕЙ  
ПЛОЩАДЬЮ  
8 ТЫС. М<sup>2</sup>

 **12** КРУПНЫХ СКЛАДОВ  
ГОТОВОЙ  
ПРОДУКЦИИ ОБЩЕЙ  
ПЛОЩАДЬЮ  
54 ТЫС. М<sup>2</sup>

 **1** ТОРГОВАЯ  
КОМПАНИЯ

 **240** МАГАЗИНОВ ФИРМЕННОЙ  
РОЗНИЦЫ

**1** ПОЛНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
КОРМАМИ  
СОБСТВЕННОГО  
ПРОИЗВОДСТВА

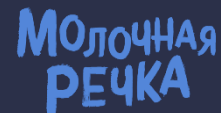
**2** ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЫРЬЕМ  
КЛЮЧЕВЫХ  
НАПРАВЛЕНИЙ

**3** ПРОИЗВОДСТВО  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ  
ТОВАРОВ

**4** ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРОДАЖ ПО ВСЕМ  
КАНАЛАМ



# ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ



# 74

РЕГИОНА РОССИИ

# 11

ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

- АЗЕРБАЙДЖАН
- БЕЛАРУСЬ
- ВЬЕТНАМ
- КИТАЙ
- КИРГИЗИЯ
- КАЗАХСТАН
- МОНГОЛИЯ
- ОАЭ
- СИНГАПУР
- США
- УЗБЕКИСТАН



# НАША СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



# НАШ ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ



Бизнес-архитектура была формализована на необходимом и достаточном уровне для планирования трансформации

Про этап построения бизнес-архитектуры докладывали на конкурсе 2021 года:

[https://www.businessstudio.ru/articles/article/agrokholding\\_na\\_puti\\_v\\_xxii\\_vek\\_galiulin/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/agrokholding_na_puti_v_xxii_vek_galiulin/)



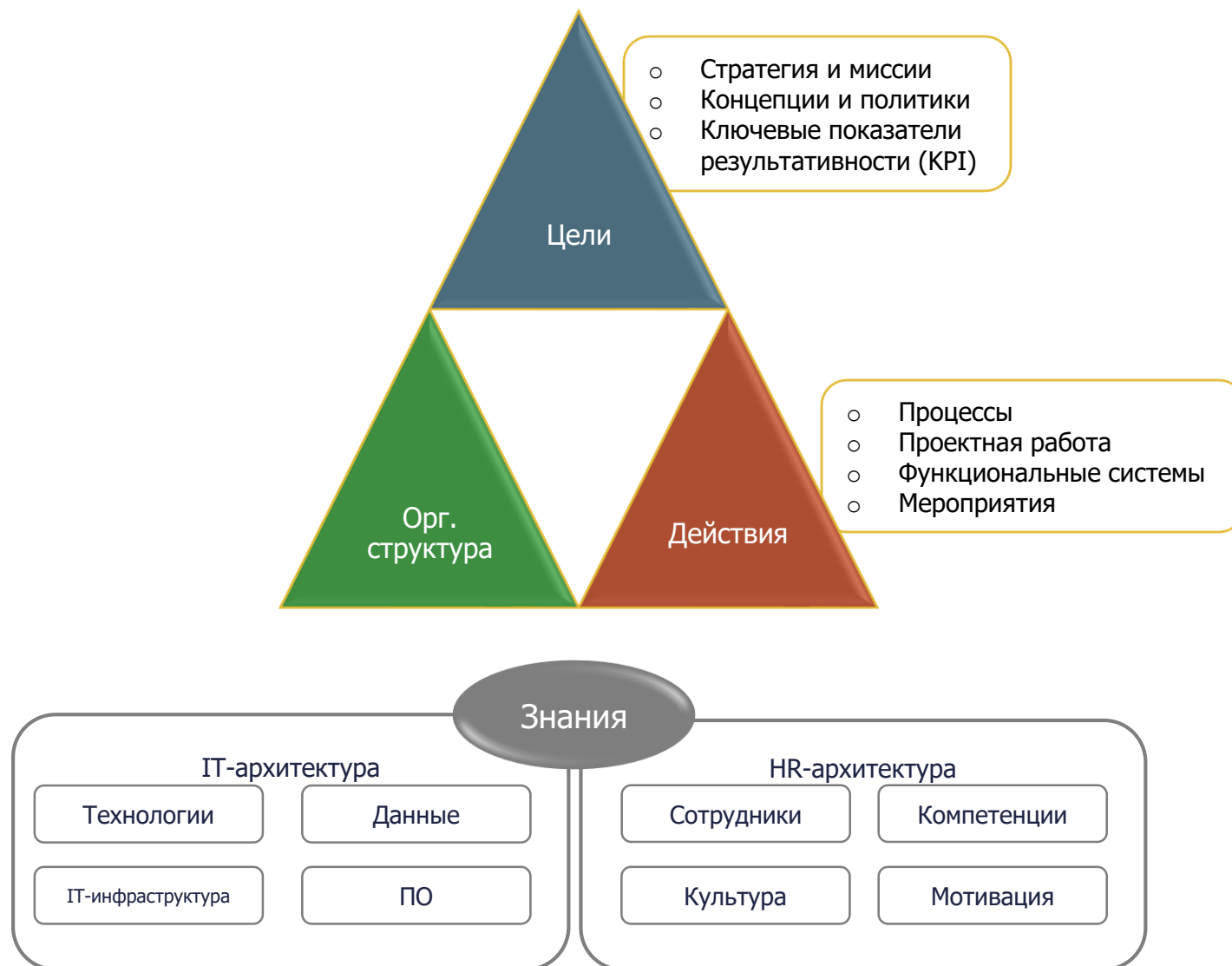


# БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА

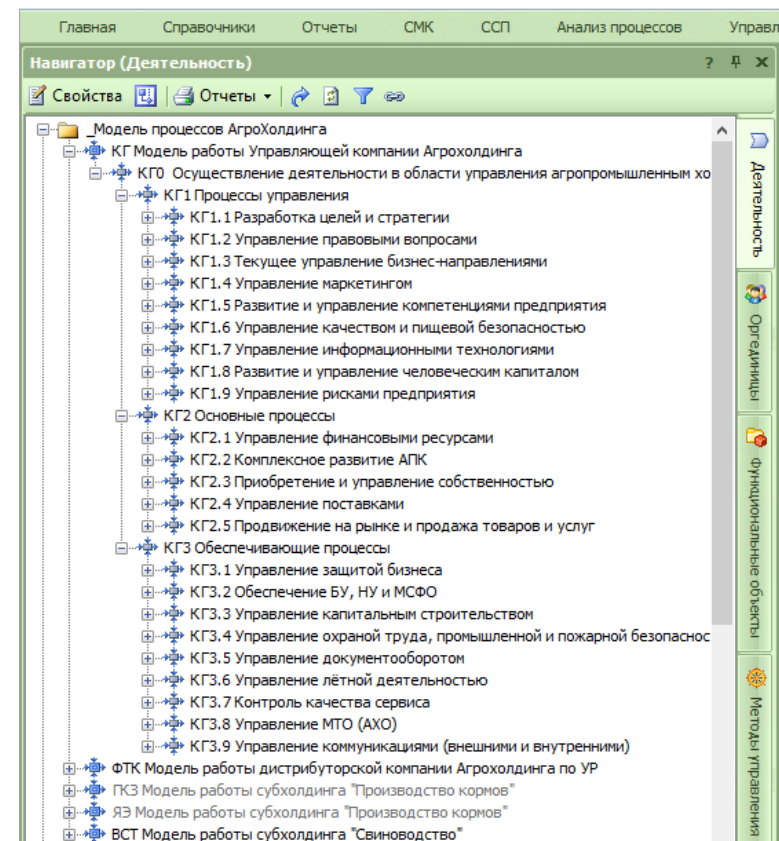
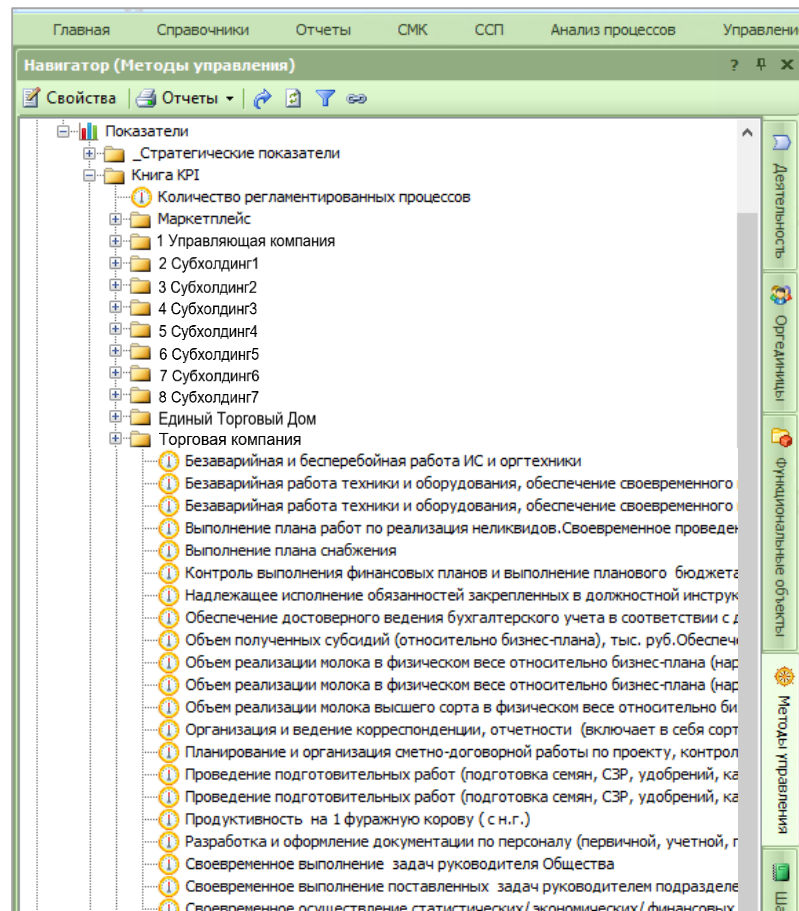
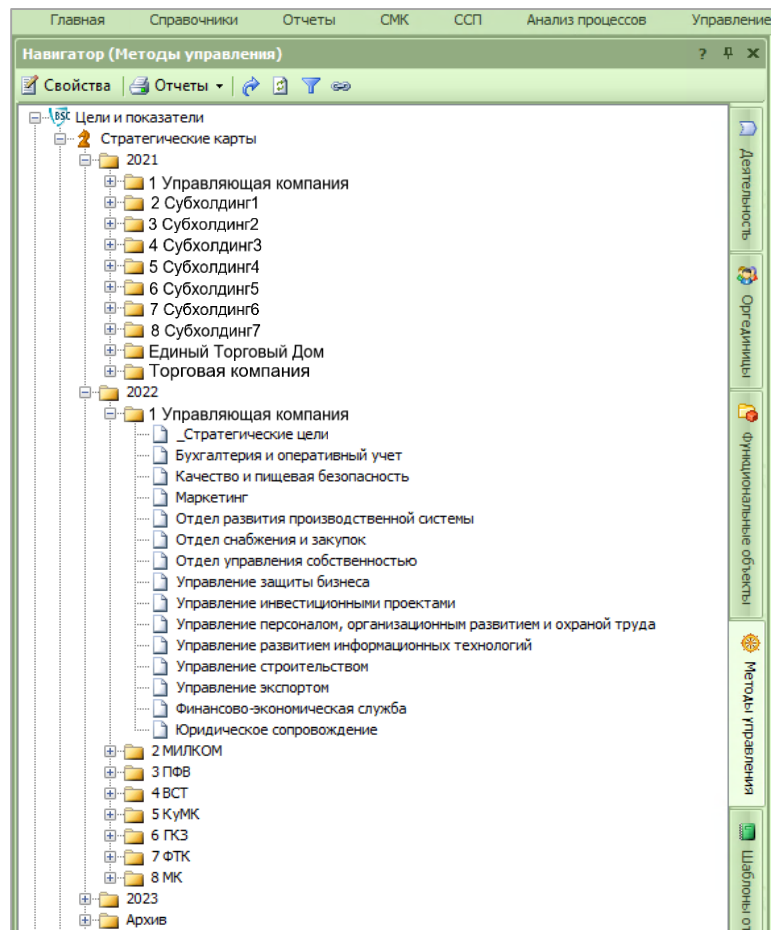
Обязательные шаги:

- Определить цели
- Оценить наполненность системы
- Закрепить владельцев процессов

Инструмент  
формализации бизнес-  
архитектуры –  
программный продукт  
Business Studio

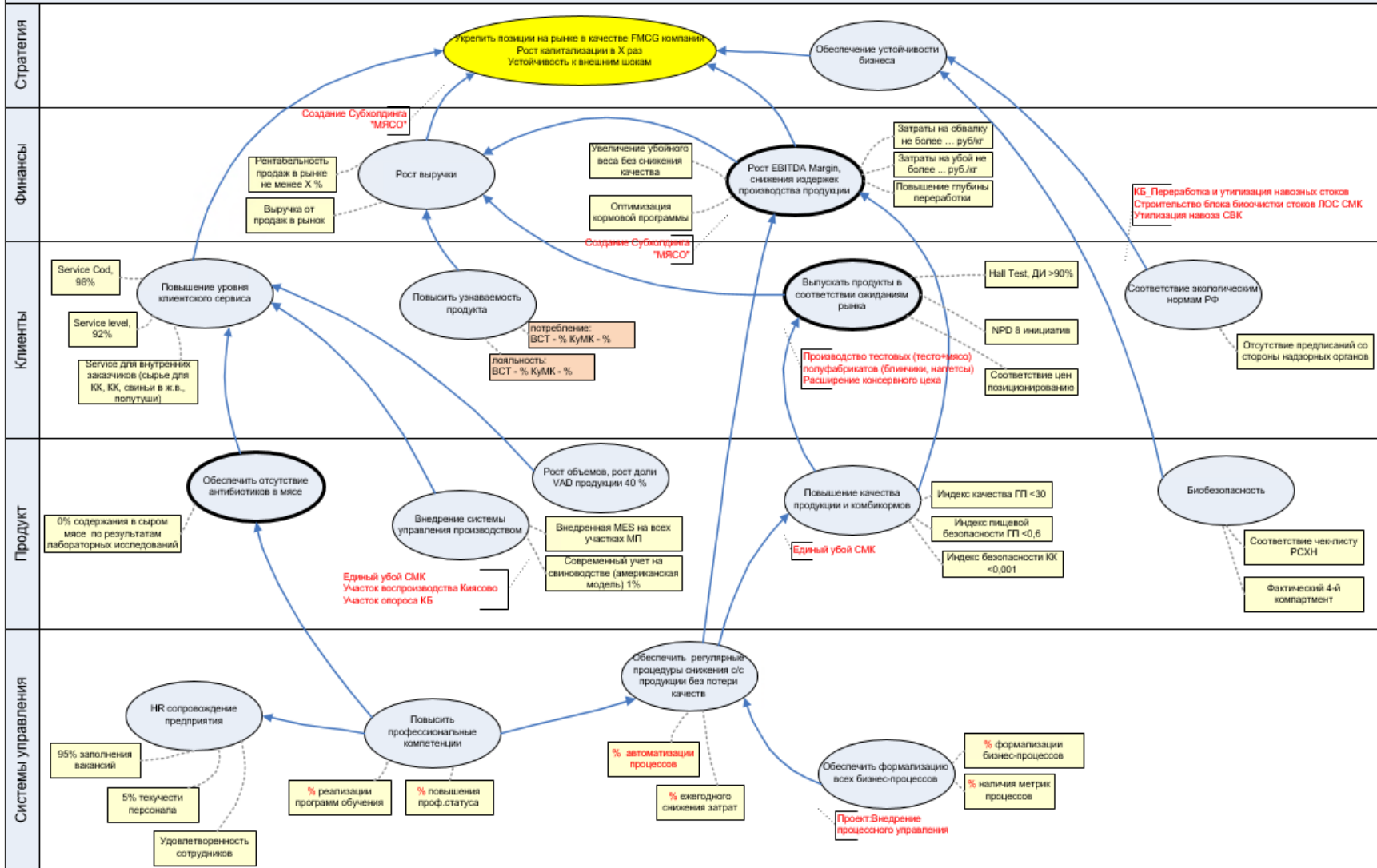


# БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА



# НОВЫЕ ЦЕЛИ, СТАРТ ПРОГРАММ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Субхолдинг 1



В Холдинге формализован и внедрен процесс стратегического планирования

Результаты:

- Утвержденные карты целей
- Определены проекты для достижения целей
- Карты целей трансформируются в плакаты
- Цели устанавливаются вместе с KPI в специализированном ИТ решении

В Холдинге внедрена система OKR и KPI



# НОВЫЕ ЦЕЛИ, СТАРТ ПРОГРАММ ТРАНСФОРМАЦИЙ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

**Наша ключевая цель -**  
построить к 2025 году устойчиво  
растущую FMCG-компанию,  
оператора известных брендов.



## Цели по направлениям:



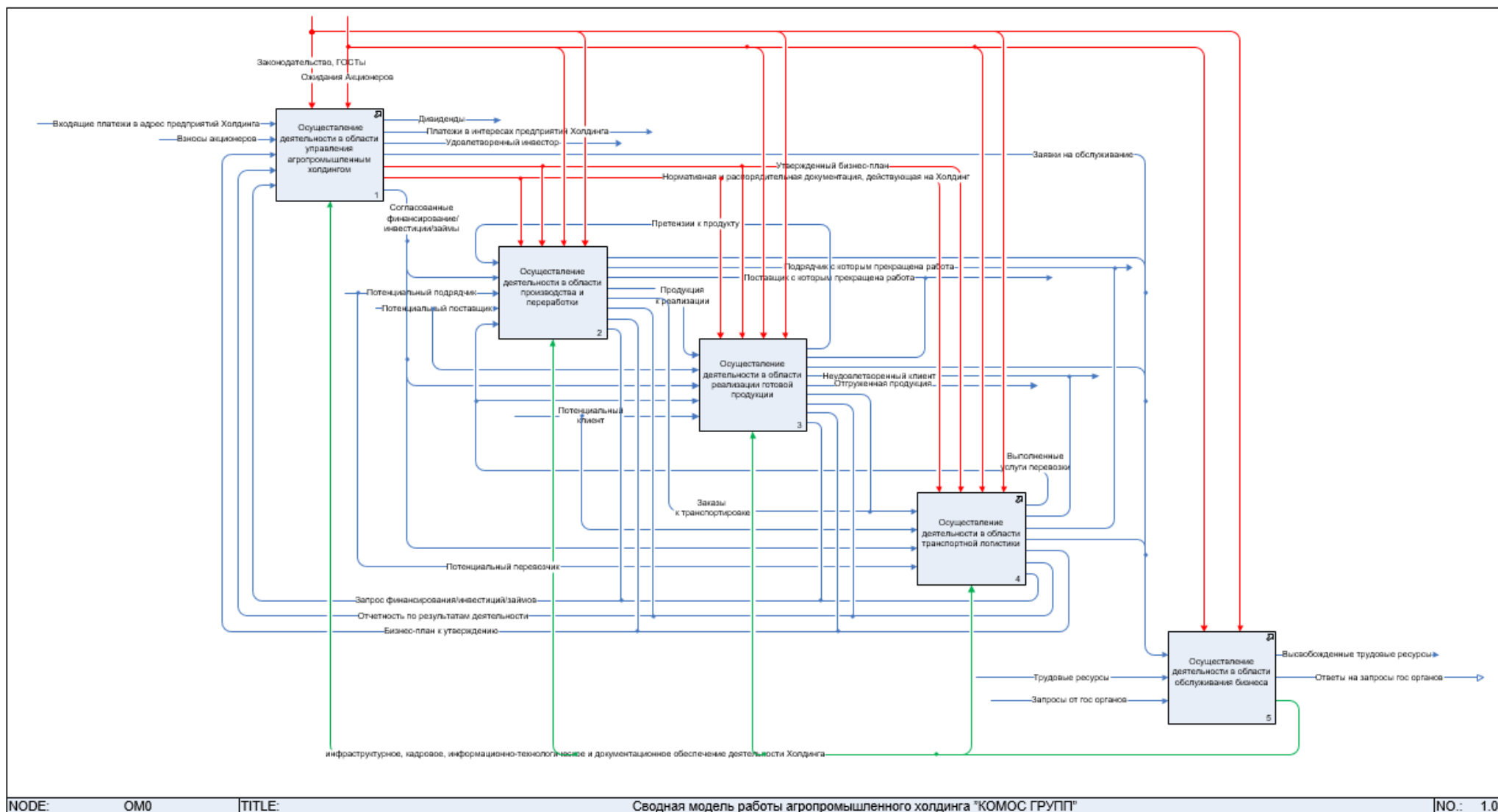
Обязательные шаги:

- Определить уровень карт целей (что является целью)
- Выделить ключевые влияния целей друг на друга, без ухода «в рутину»
- Ранжировать цели по направлениям деятельности и зонам ответственности
- Уметь договариваться
- Предусмотреть инструмент исполнения целей





# БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА



Все модели формализуются в  
Business Studio

# ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ AS IS

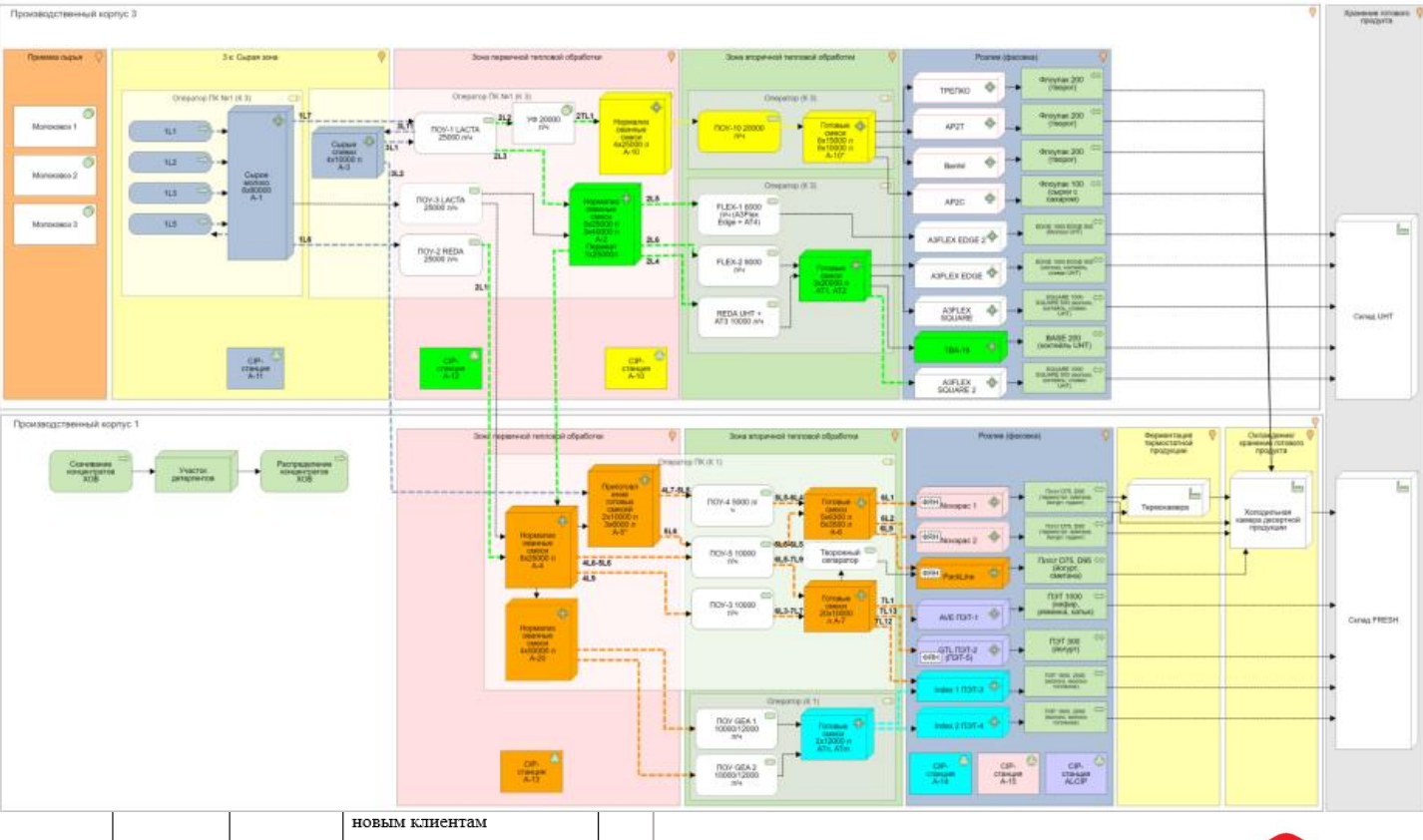
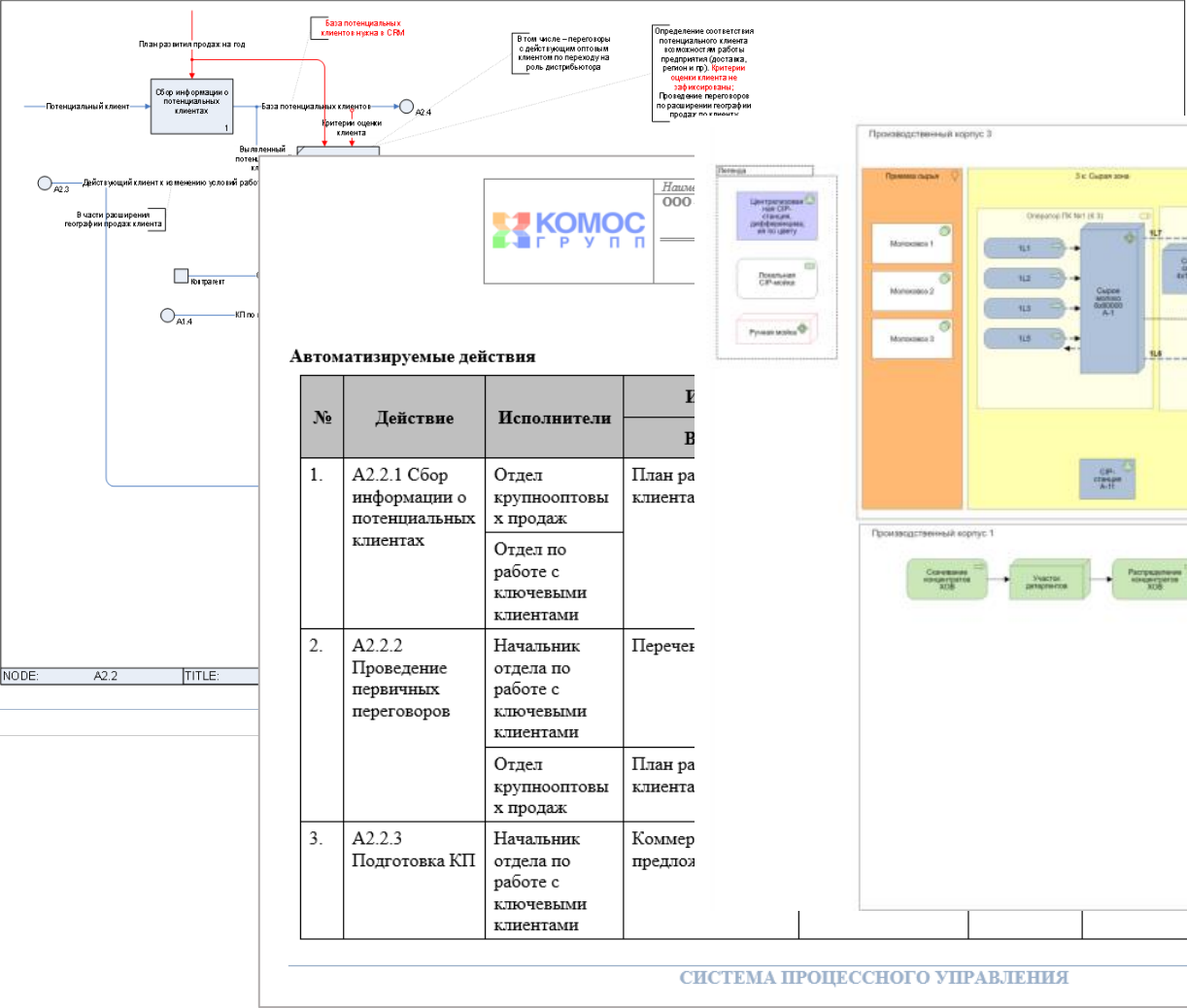
- Формализация процессов AS IS (с точки зрения цифровизации)
- Фиксируется владелец процессов = функциональный заказчик
- Разрывы в процессах
- Движение документов
- Существующие ИТ-инструменты и их взаимодействие между собой
- Определить бизнес-требования
- Оценить степень автоматизации

ИТ- Архитектура формируется в модуле Archimate Business Studio



# ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ AS IS

Диаграмма процесса



# ПОДГОТОВКА К РЕАЛИЗАЦИИ

## Управление организационными изменениями



Оценка готовности к изменениям

Не бояться и жестко говорить нет  
старту проекта – если нет готовности

Чаще выгоднее перестроить  
процессы под ИТ-продукт (это  
дешевле) – оценка стоимости  
изменений

Проектирование процессов  
ТО BE от общего к частному

Удобно применять интеграцию BS и  
СППР (для проектов 1С)





Руководитель проекта обязан обладать компетенциями в данной области

# НАДО УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ

## Задачи:

- ✓ Создать позитивный имидж проекта
- ✓ Разъяснить необходимость перемен
- ✓ Подготовить команду реформаторов
- ✓ Заинтересовать сотрудников и мотивировать обучаться и работать в новом ИТ инструменте
- ✓ Выстроить процесс непрерывного обучения
- ✓ Заставить перемены прижиться

## Потенциальные выгоды:

- ✓ Сотрудничество - основной стиль работы бизнеса и проектной команды
- ✓ Владельцы и эксперты, взявшие на себя **ответственность за результат**
- ✓ Четкая процедура обучения и пополняемая библиотека знаний для обучения новых сотрудников
- ✓ «Мягкий» переход к работе в новом ИТ-инструменте



# ЗА ДЕНЬГИ – ДА!

Организационные проекты, бизнес-цели которых содержат оптимизацию и улучшения бизнес-процессов, которые должны повлечь изменение экономических показателей предприятия должны обязательно сопровождаться этапом подготовки финансовой модели будущих изменений.

Это даёт:

- Понимание сроков окупаемости инвестиций
- Риски реализации
- БДР
- NPV, IRR
- Экономической целесообразности изменений

Все сводится к экономическим  
расчетам



# А ГДЕ ЖЕ ИТ-ФУНКЦИЯ?



Предоставляют ресурсы и являются частью проектной команды

Задачи: архитектора и интеграции

При реализации проекта, мы формируем центры компетенций в данном инструменте (для поддержки и развития)

Формализация процессов AS IS и проектирование процессов TO BE позволяют сформировать конкретные бизнес-требования:

- Определены ответственные
- Определено что надо
- Уверенность, что все договорились и не будет изменений



# ПРОГРАММЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

- Программа I: Максимизация прибыли
  - Создание Единого торгового дома
  - Объединение активов в области мясопереработки
  - Повышение эффективности кормовой программы в свиноводстве и птицеводстве, реструктуризация производственных процессов, разработка новой модели сбора показателей.
  - Повышение эффективности коммерческой функции
  - Повышение точности и качества прогнозирования спроса, планирования в цепочках поставок
- Программа II: Повышение эффективности системы управления Холдинга
  - Создание ОЦО по направлениям (HR, ИТ, Право, Бухгалтерский и Финансовый и т.д.)
  - Единый клиентский сервис
  - Развитие ИТ-систем управления предприятием

Каждый из перечисленных проектов включал внедрение одного или нескольких ИТ-инструментов

Экономический эффект нескольких проектов составил 490 млн.р. - детально смотрите доклад на конкурсе BPM проект года (2023):

<https://bpmaward.ru/2023/02/06/komos-ru/>





# ЗДРАВСТВУЙ, КАПИТАН ОЧЕВИДНОСТЬ!

- Необходимо знать и понимать корпоративную культуру предприятия (как устроено и как продать идею)
- Необходимо знать методологию, не изобретать
- Методологию необходимо адаптировать под корпоративную культуру.
- Необходимо продать идею
- Необходимо быть лидером
- Никому не верь. Только цифры, только факты
- Все делают люди, создавай компетенции



- **Всегда побеждает команда!**





# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

