



# 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



## Инфраструктура и инструменты

Мощные, надежные и гибкие системы, и инструменты создают инфраструктуру, эффективно содействующую цифровой трансформации

## Оптимизация процессов

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

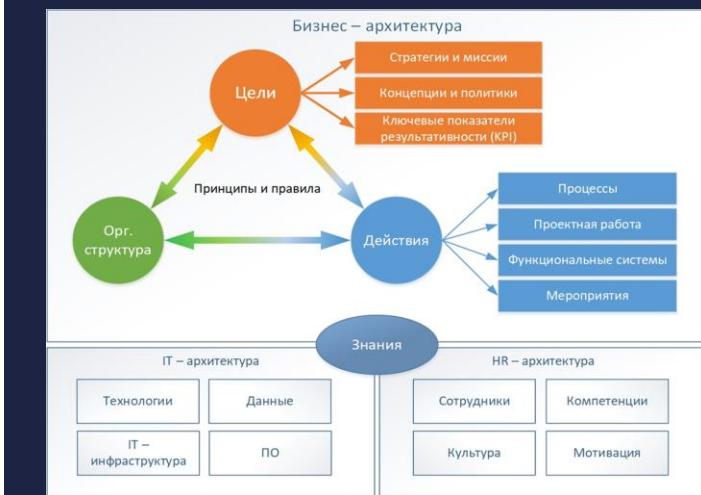
## Данные

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

## Модели

Широкомасштабное применение моделей, основанное на беспрерывном процессе инноваций

Сравните элементы трансформации и элементы бизнес-архитектуры



# НЕМНОГО ТЕРМИНОВ И ЗАНУДСТВА



## Автоматизация

Внедрение IT-решений, повторяющих имеющиеся процессы

## Цифровизация

Улучшение существующих процессов путем внедрения IT

Lean-методы оптимизации процессов

Реинжиниринг процессов

Анализ данных для принятия решения

## 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

**1** ПОЛНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОРМАМИ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

## 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 ЯЙЧНОГО 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

**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

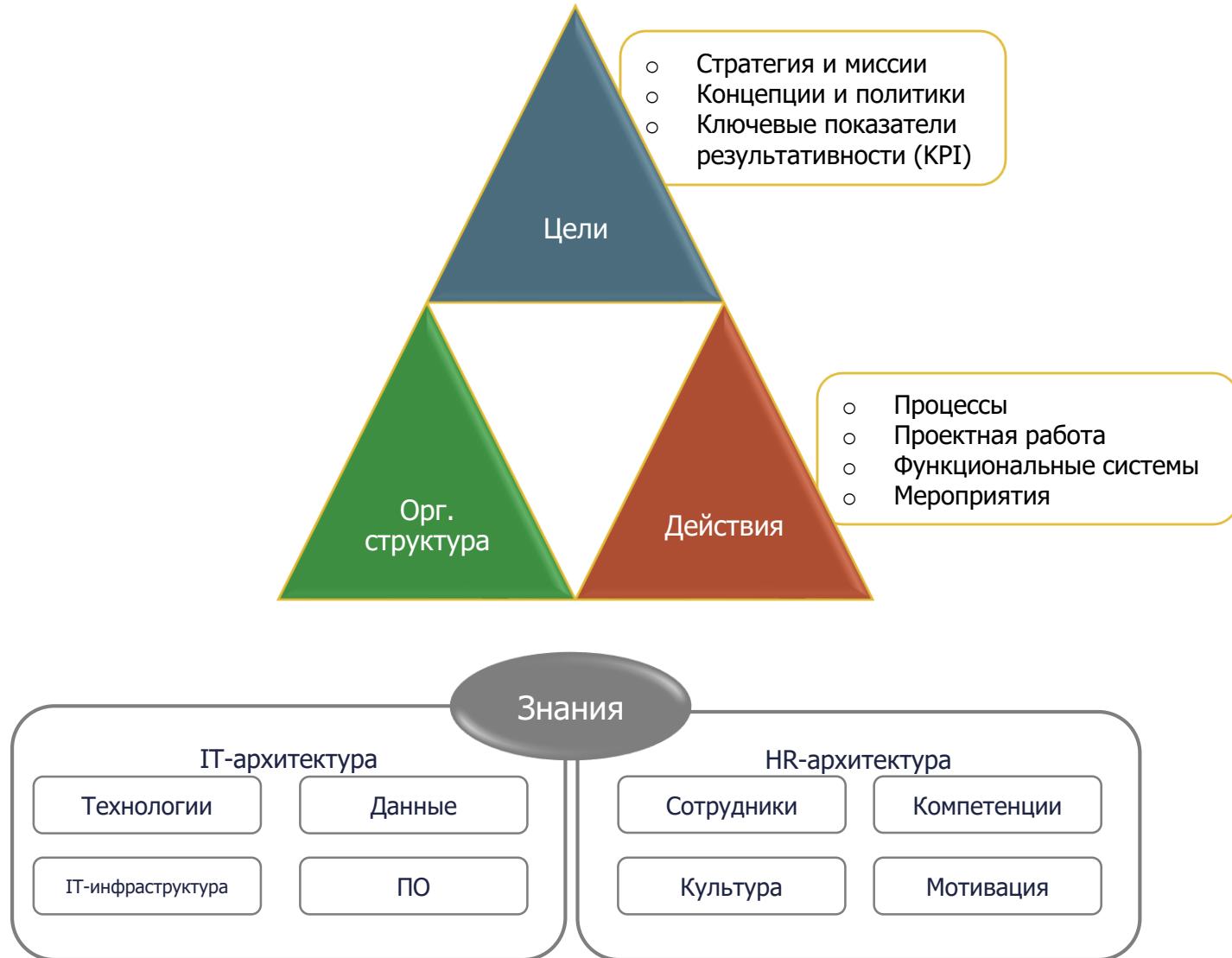


Бизнес-архитектура была формализована на необходимом и достаточном уровне для планирования трансформации

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

<https://www.businessstudio.ru/articles/article/agrokholding-na-puti-v-xxii-vek-galiulin/>

# БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА



Обязательные шаги:

- Определить цели
- Оценить наполненность системы
- Закрепить владельцев процессов

Инструмент формализации бизнес-архитектуры – программный продукт Business Studio



# БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА

Главная Справочники Отчеты СМК ССП Анализ процессов Управление

Навигатор (Методы управления)

Свойства | Отчеты | Действие | Организации | Функциональные объекты | Методы управления | Шаблоны от

Цели и показатели

Стратегические карты

2021

- 1 Управляющая компания
- 2 Субхолдинг1
- 3 Субхолдинг2
- 4 Субхолдинг3
- 5 Субхолдинг4
- 6 Субхолдинг5
- 7 Субхолдинг6
- 8 Субхолдинг7
- Единый Торговый Дом
- Торговая компания

2022

- 1 Управляющая компания
- Стратегические цели
- Бухгалтерия и оперативный учет
- Качество и пищевая безопасность
- Маркетинг
- Отдел развития производственной системы
- Отдел снабжения и закупок
- Отдел управления собственностью
- Управление защиты бизнеса
- Управление инвестиционными проектами
- Управление персоналом, организационным развитием и охраной труда
- Управление развитием информационных технологий
- Управление строительством
- Управление экспортом
- Финансово-экономическая служба
- Юридическое сопровождение

2 МИЛКОМ

- 3 ПФВ
- 4 ВСТ
- 5 КумК
- 6 ГКЗ
- 7 ФТК
- 8 МК

2023

Архив

Главная Справочники Отчеты СМК ССП Анализ процессов Управление

Навигатор (Методы управления)

Свойства | Отчеты | Действие | Организации | Функциональные объекты | Методы управления | Шаблоны от

Показатели

- Стратегические показатели
- Книга КРП
- Количество регламентированных процессов
- Маркетплейс
- 1 Управляющая компания
- 2 Субхолдинг1
- 3 Субхолдинг2
- 4 Субхолдинг3
- 5 Субхолдинг4
- 6 Субхолдинг5
- 7 Субхолдинг6
- 8 Субхолдинг7
- Единый Торговый Дом
- Торговая компания

Безаварийная и бесперебойная работа ИС и оргтехники

Безаварийная работа техники и оборудования, обеспечение своевременного выполнения плана работ по реализации непривидов. Своевременное проведение плана снабжения

Выполнение плана работ по реализации непривидов. Своевременное проведение плана снабжения

Контроль выполнения финансовых планов и выполнение планового бюджета

Надлежащее исполнение обязанностей закрепленных в должностной инструкции

Обеспечение достоверного ведения бухгалтерского учета в соответствии с действующим законодательством

Объем полученных субсидий (относительно бизнес-плана), тыс. руб. Обеспечение выполнения плана по реализации молока в физическом весе относительно бизнес-плана (нараховка субсидий)

Объем реализации молока в физическом весе относительно бизнес-плана (нараховка субсидий)

Объем реализации молока высшего сорта в физическом весе относительно бизнес-плана (нараховка субсидий)

Организация и ведение корреспонденции, отчетности (включает в себя сортировку, хранение и передачу информации)

Планирование и организация сметно-договорной работы по проекту, контроль выполнения плана по реализации молока в физическом весе относительно бизнес-плана (нараховка субсидий)

Проведение подготовительных работ (подготовка семян, СЗР, удобрений, кормов, инструментов и т.д.)

Проведение подготовительных работ (подготовка семян, СЗР, удобрений, кормов, инструментов и т.д.)

Продуктивность на 1 фурражную корову (с н.г.)

Разработка и оформление документации по персоналу (первичной, учетной, гигиенической, санитарной, трудовой)

Своевременное выполнение задач руководителя Общества

Своевременное выполнение поставленных задач руководителем подразделения

Своевременное осуществление статистических/экономических/финансовых

Главная Справочники Отчеты СМК ССП Анализ процессов Управление

Навигатор (Деятельность)

Свойства | Отчеты | Действие | Организации | Функциональные объекты | Методы управления

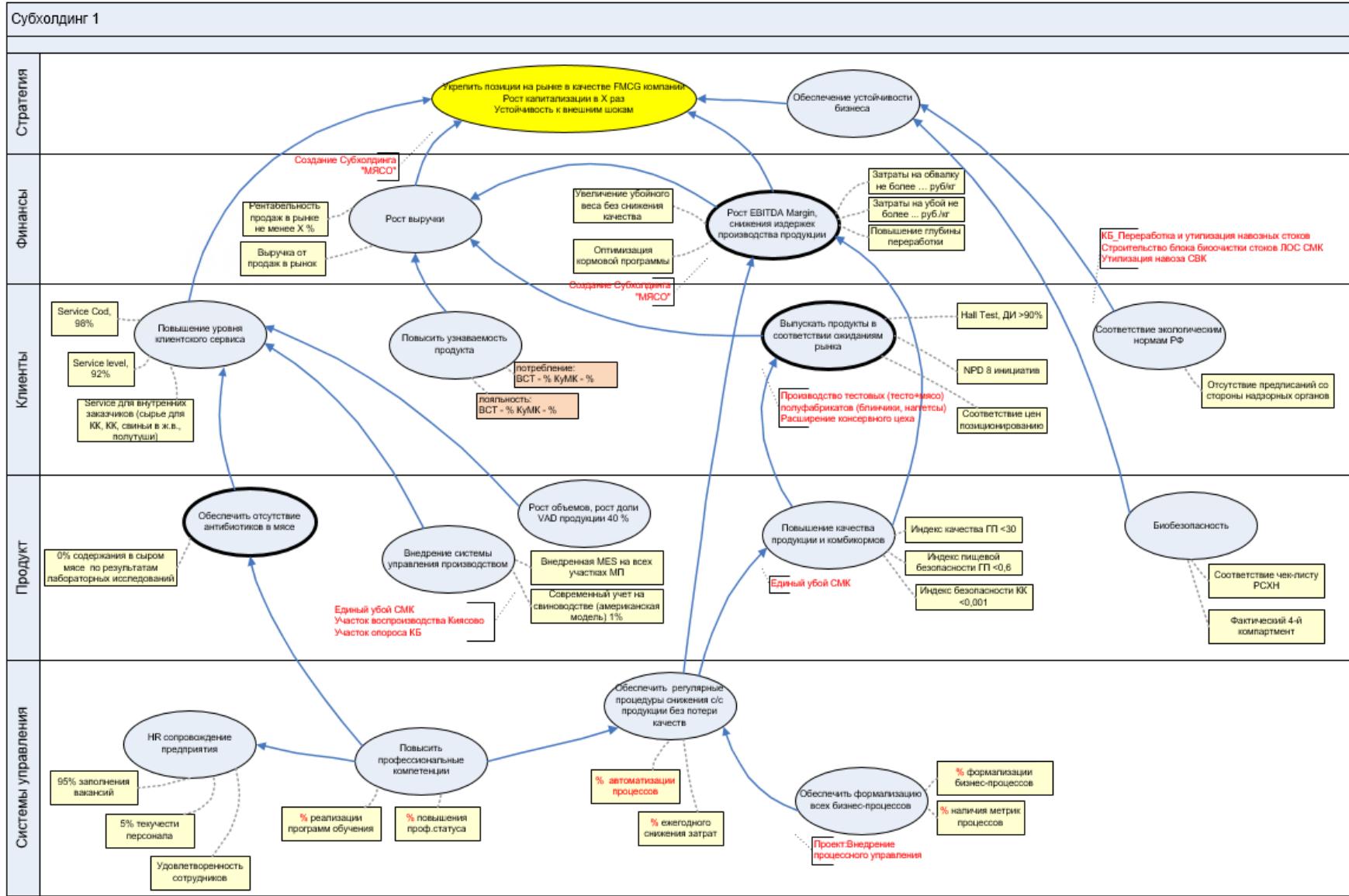
Модель процессов АгроХолдинга

- КГ0 Осуществление деятельности в области управления агропромышленным холдингом
- КГ1 Процессы управления
  - КГ1.1 Разработка целей и стратегии
  - КГ1.2 Управление правовыми вопросами
  - КГ1.3 Текущее управление бизнес-направлениями
  - КГ1.4 Управление маркетингом
  - КГ1.5 Развитие и управление компетенциями предприятия
  - КГ1.6 Управление качеством и пищевой безопасностью
  - КГ1.7 Управление информационными технологиями
  - КГ1.8 Развитие и управление человеческим капиталом
  - КГ1.9 Управление рисками предприятия
- КГ2 Основные процессы
  - КГ2.1 Управление финансовыми ресурсами
  - КГ2.2 Комплексное развитие АПК
  - КГ2.3 Приобретение и управление собственностью
  - КГ2.4 Управление поставками
  - КГ2.5 Продвижение на рынке и продажа товаров и услуг
- КГ3 Обеспечивающие процессы
  - КГ3.1 Управление защитой бизнеса
  - КГ3.2 Обеспечение БУ, НУ и МСФО
  - КГ3.3 Управление капитальными строительством
  - КГ3.4 Управление охраной труда, промышленной и пожарной безопасностью
  - КГ3.5 Управление документооборотом
  - КГ3.6 Управление лётной деятельностью
  - КГ3.7 Контроль качества сервиса
  - КГ3.8 Управление МТО (АХО)
  - КГ3.9 Управление коммуникациями (внешними и внутренними)
- ФТК Модель работы дистрибуторской компании Агрохолдинга по УР
- ГКЗ Модель работы субхолдинга "Производство кормов"
- ЯЭ Модель работы субхолдинга "Производство кормов"
- ВСТ Модель работы субхолдинга "Свиноводство"



# НОВЫЕ ЦЕЛИ, СТАРТ ПРОГРАММ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Субхолдинг 1



В Холдинге formalизован 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



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

### Наша ключевая цель -

построить к 2025 году устойчиво  
растущую FMCG-компанию,  
оператора известных брендов.



## Цели по направлениям:

**ФИНАНСЫ**

- Увеличить выручку
- Обеспечить снижение рисков

**КЛИЕНТЫ**

- Расширить объемы продаж в перспективных каналах сбыта
- Увеличить долю экспортных продаж
- Повысить уровень клиентского сервиса

**МАРКЕТИНГ**

- Войти в ТОР-3 по знанию брендов в целевых регионах продаж
- Повысить скорость выпуска новой продукции по топ-брендам

**ИНВЕСТИЦИИ**

- Реализовывать инвестиционные проекты с минимальными отклонениями от утвержденного первоначального плана

**ПРОДУКТ**

- Увеличить долю топ-брендов
- Расширить продуктовые линейки
- Повысить качество и безопасность готового продукта

**ПЕРСОНАЛ**

- Создать сильную команду, обеспечивающую достижение стратегических целей бизнеса, и получающую рыночную оплату труда
- Создать сильный HR-бренд
- Создать эффективную систему развития персонала

**ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

- Формализовать все бизнес-процессы компании, сделать их прозрачными и контролируемыми

**ОХРАНА ТРУДА**

- Построить систему, снижающую риск получения травм и профессиональных заболеваний работников

**КАЧЕСТВО**

- Непрерывно повышать качество и безопасность продуктов – брендов холдинга для счастливого и здорового будущего поколений

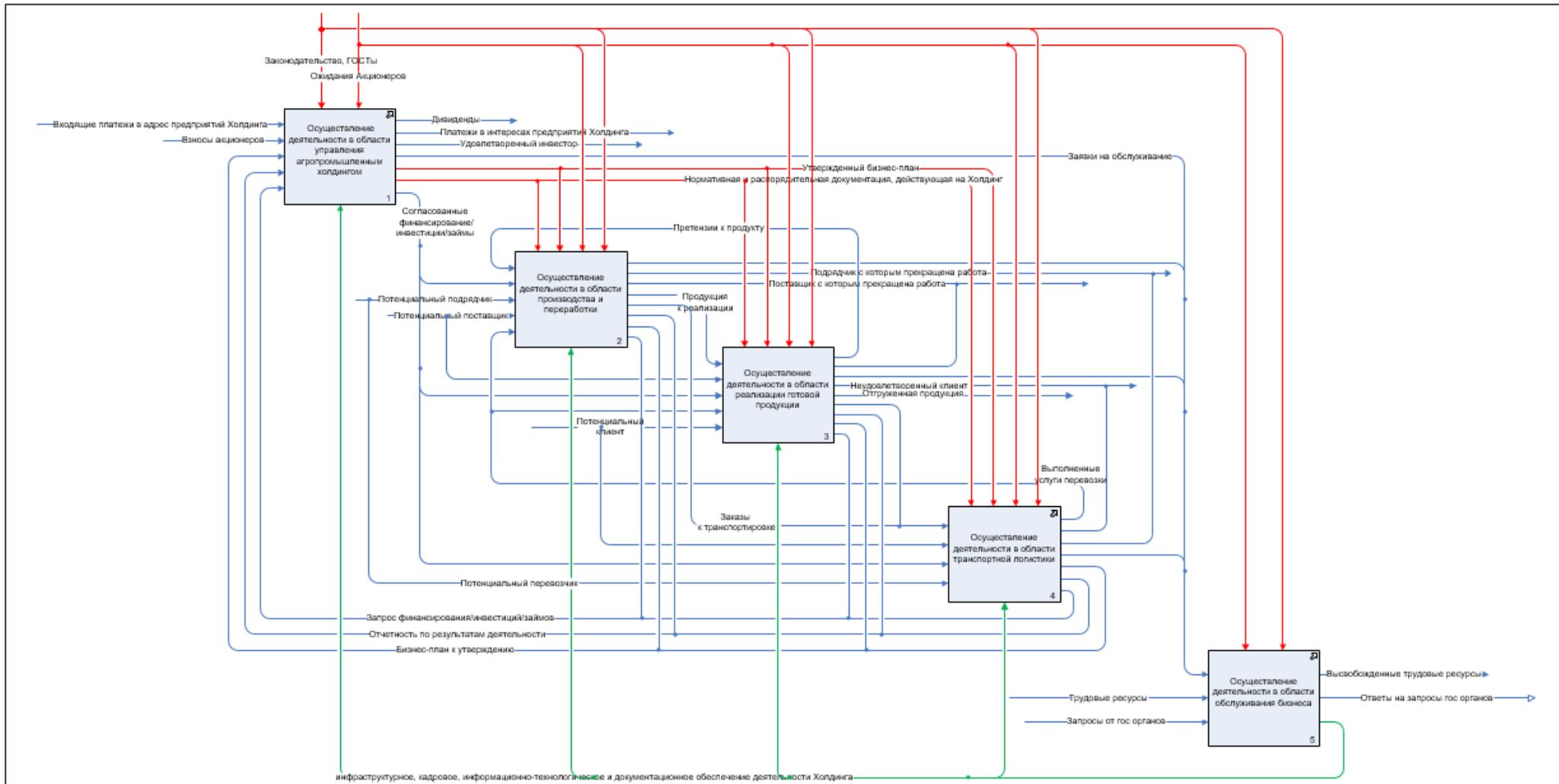
**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

- Привести информационные системы к целевой ИТ-структуре
- Подготовиться к цифровой трансформации для выполнения стратегических целей бизнеса

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



# ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ AS IS

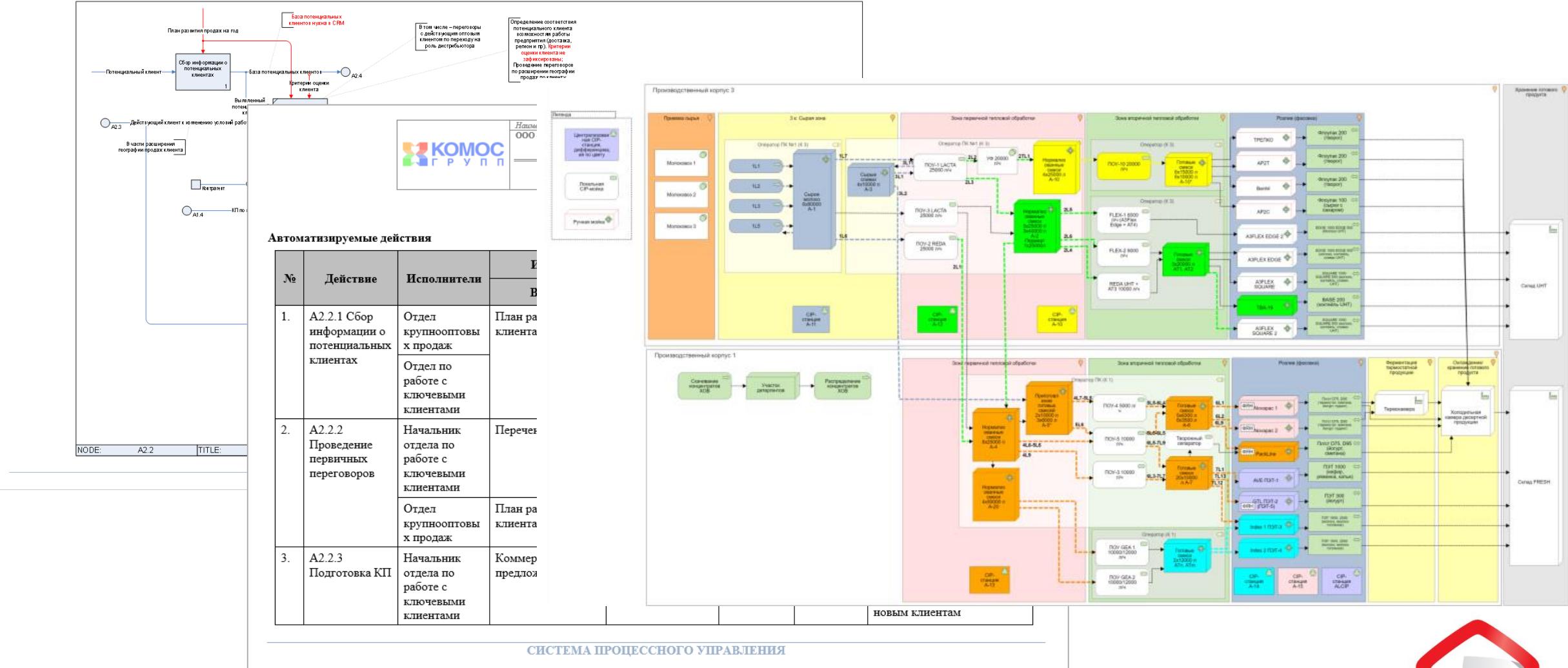
- Формализация процессов AS IS (с точки зрения цифровизации)
- Фиксируется владелец процессов = функциональный заказчик
- Разрывы в процессах
- Движение документов
- Существующие ИТ-инструменты и их взаимодействие между собой
- Определить бизнес-требования
- Оценить степень автоматизации

Все модели формализуются в Business Studio

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 ВЕ от общего к частному

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

# 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



Руководитель проекта обязан  
обладать компетенциями в  
данной области



# 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

