



КОМОС
групп

ПОДГОТОВКА АГРОХОЛДИНГА К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

практика

СОЗДАЕМ НАСТОЯЩЕЕ
ДЛЯ ЛУЧШЕГО БУДУЩЕГО



2025

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 изменение 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

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



ХОЛДИНГ КОМОС ГРУПП В ЦИФРАХ

 **19** ПРЕДПРИЯТИЙ
И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПЛОЩАДОК

 **12,3** ТЫС.
СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ
ЧИСЛЕННОСТЬ
СОТРУДНИКОВ

3
 **МЕСТО**¹
ПРОДАЖИ
МОЛОЧНОЙ
ПРОДУКЦИИ

4
 **МЕСТО**²
КРУПНЕЙШИЕ
МОЛОЧНЫЕ
КОМПАНИИ

6
 **МЕСТО**³
ПРОИЗВОДСТВО
ЯЙЦА

7
 **МЕСТО**⁴
КРУПНЕЙШИЕ
АГРОХОЛДИНГИ
РОССИИ

12
 **МЕСТО**⁵
ПРОИЗВОДСТВО
СЫРА

13
 **МЕСТО**⁶
ПРОИЗВОДСТВО
МОРОЖЕНОГО

15
 **МЕСТО**⁷
ПРОИЗВОДСТВО
КОМБИКОРМОВ

20
 **МЕСТО**⁸
ПРОИЗВОДСТВО
МЯСА БРОЙЛЕРА

21
 **МЕСТО**⁹
ПРОИЗВОДСТВО
СВИНИНЫ

23
 **МЕСТО**¹⁰
ПРОИЗВОДСТВО
МЯСА

Источники: 1. По объему розничных продаж продукции Молокопереработки (без учета Мягких сыров и Мороженого) National Urban в МАТ ноя'2024г., Nielsen IQ; 2. Рейтинг крупнейших молочных компаний в России по итогам 2024 года г. в выручке, Milknews; 3. TOP-20 крупнейших птицефабрик по производству пищевых яиц в 2024 г., Росптицесоюз; 4. TOP-10 крупнейших Агрохолдингов России в 2024 году, INFOline; 5. Рейтинг TOP-20 производителей сыра в России в 2024 г., Milknews; 6. Рейтинг TOP-20 производителей мороженого в 2024 году, Milknews; 7. TOP-25 Крупнейших производителей комбикормов в России в 2024 г., Агроинвестор; 8. Рейтинг TOP-25 крупнейших птицефабрик в России в 2023 Росптицесоюз; 9. Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ по итогам 2024 г., Национальный союз свиноводов; 10. Топ-25 производителей мяса в России в 2024 г., Агроинвестор

НАША СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



НАШ ПУТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ



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

БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА

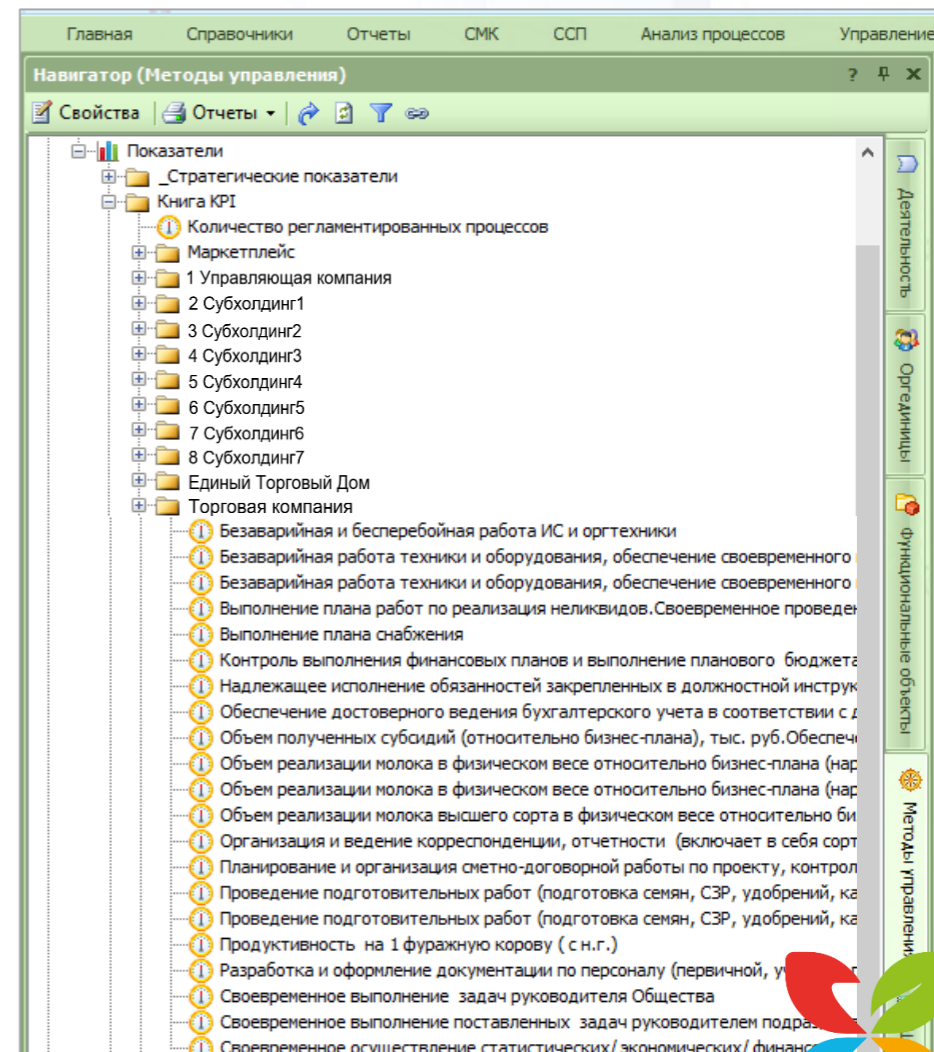
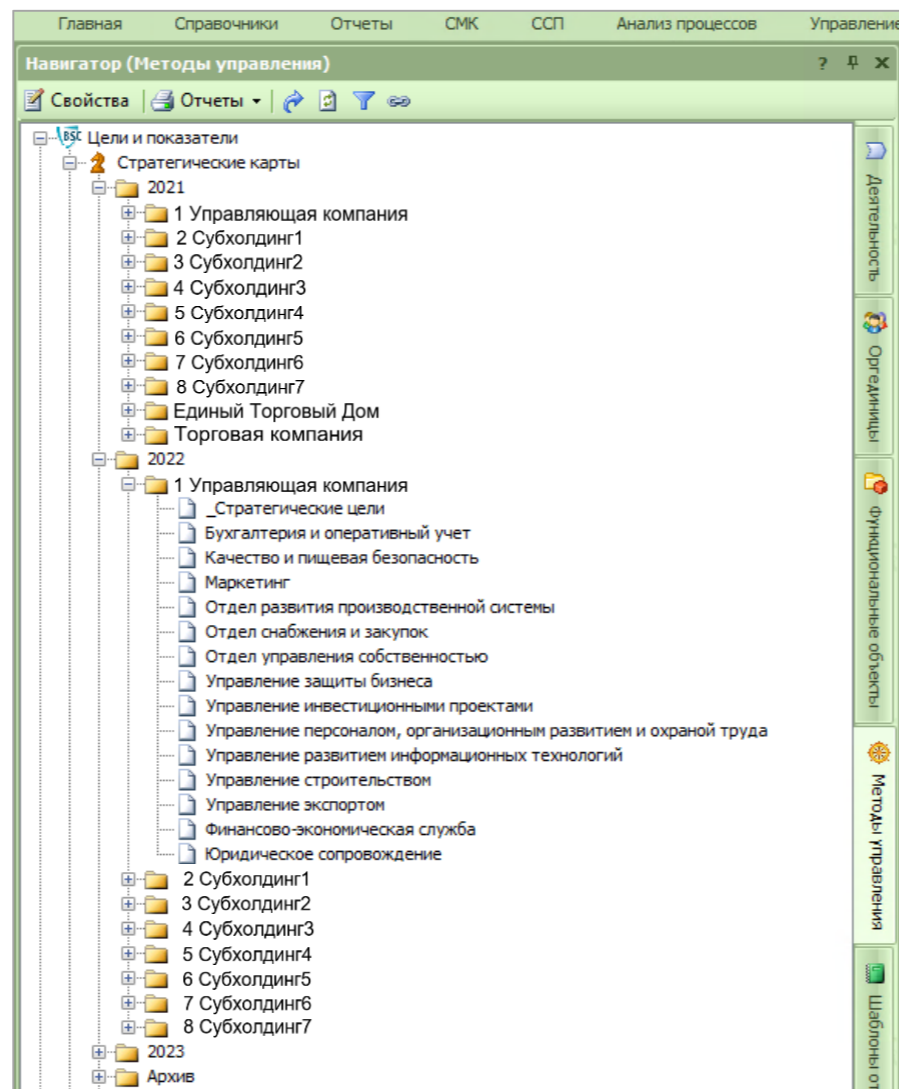
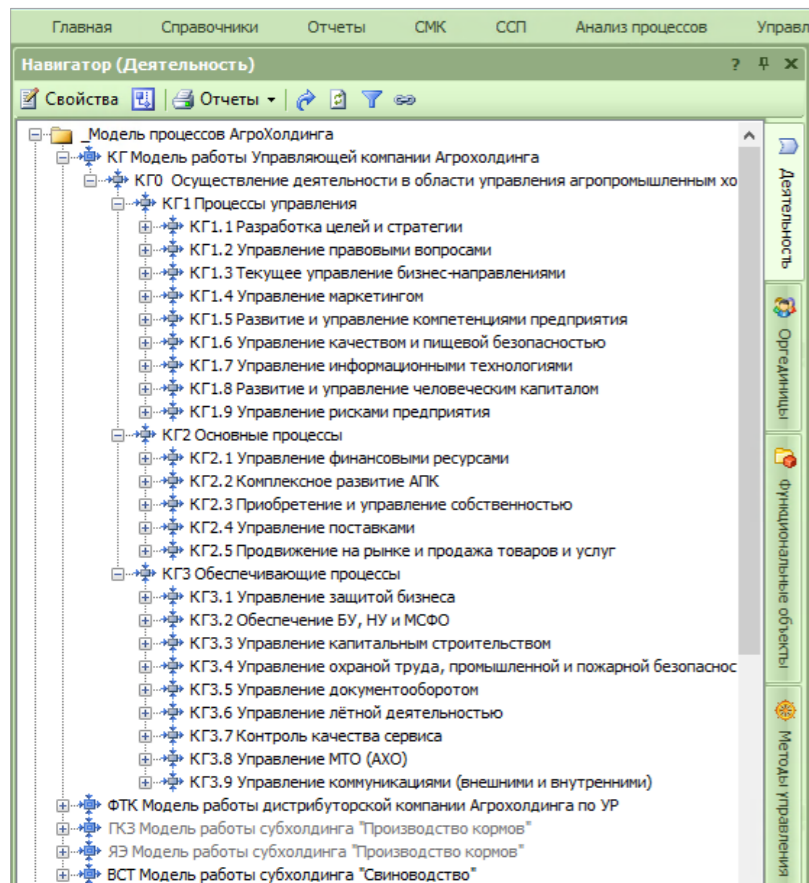


Обязательные шаги:

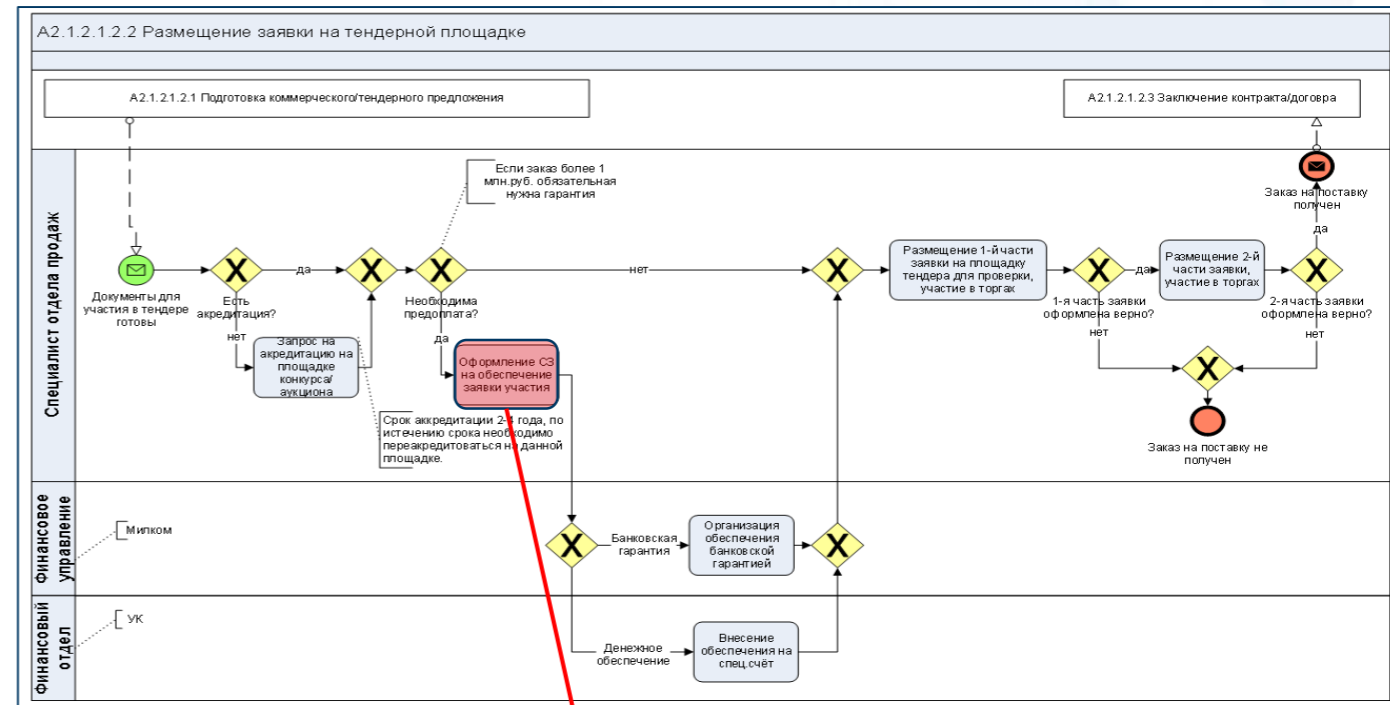
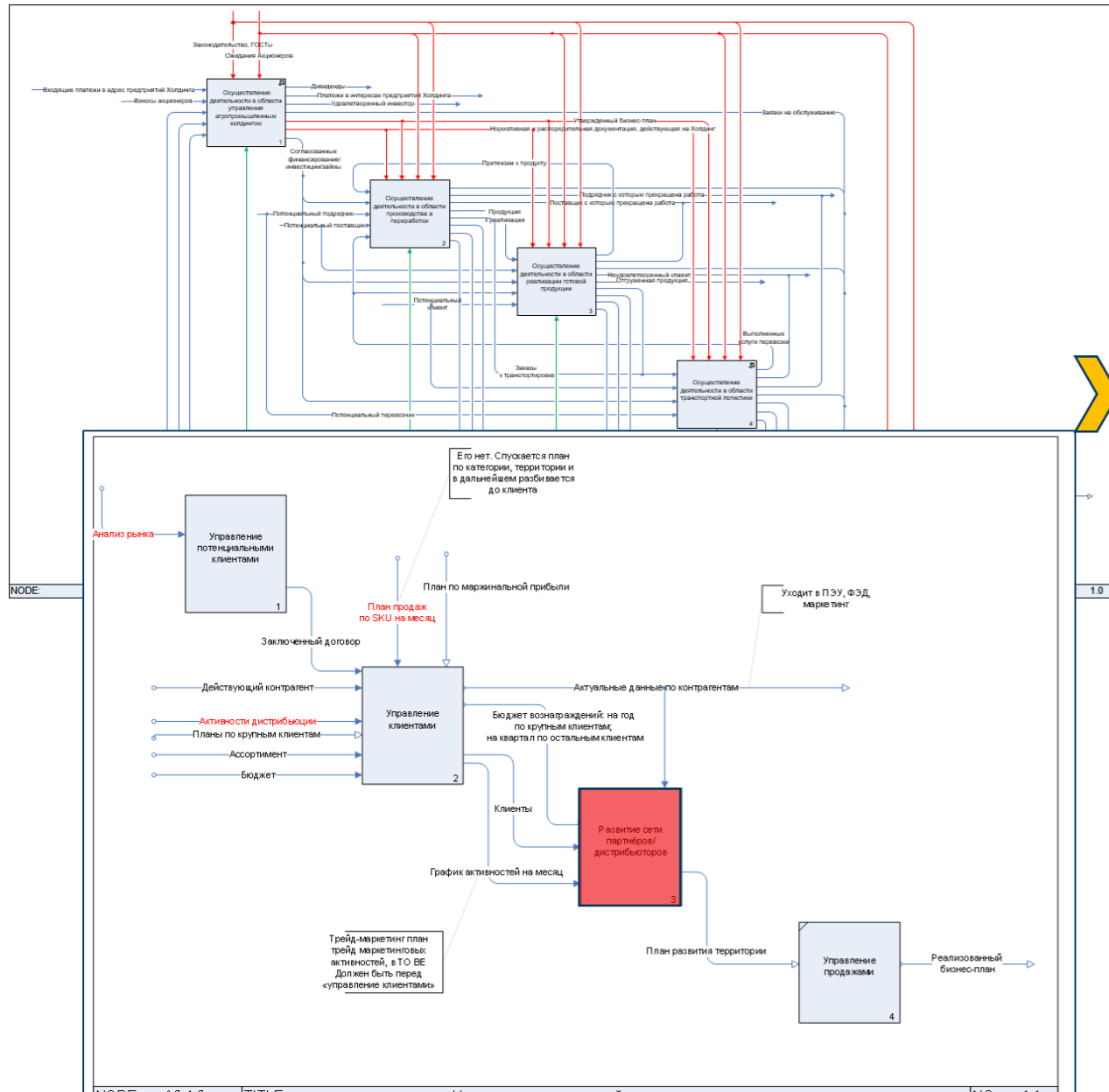
- Определить цели
- Оценить наполненность системы
- Закрепить владельцев процессов


Инструмент формализации бизнес-архитектуры – программный продукт Business Studio

БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА



БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА



 КОНОС <small>консультационная компания</small>		ООО "Контейнсер-сервис"		"Резервный центр"		"Лес желтого и белого"		"Белоснежный лес"	
		Представлено в журнале учета сборки изделий							
№ п/п	Имя	Уровень знания	Уровень навыка	Уровень опыта	Уровень знаний	Уровень навыков	Уровень опыта	Уровень знаний	Уровень навыков
1	Оформить и установить коробку диммеров в ящик	1.1 Назвать изделие, материал 1.2 Описать назначение, цвет, размеры, форму, способ сборки 1.3 Назвать, описать и показать на изделии, оборудовании 1.4 Показать работу на реальном изделии, оборудовании 1.5 Описать оборудование, материалы и инструменты	457,00	457,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Отсоединить сборку от цепи, снять на установку	1.1 Назвать изделие, материал 1.2 Описать назначение, цвет, размеры, форму, способ сборки 1.3 Назвать, описать и показать на изделии, оборудовании 1.4 Показать работу на реальном изделии, оборудовании 1.5 Описать оборудование, материалы и инструменты	457,00	457,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Собрать изделие вручную с помощью ручного инструмента	1.1 Назвать изделие, материал 1.2 Описать назначение, цвет, размеры, форму, способ сборки 1.3 Назвать, описать и показать на изделии, оборудовании 1.4 Показать работу на реальном изделии, оборудовании 1.5 Описать оборудование, материалы и инструменты	457,00	457,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Разобрать трансформатор для осветительной лампы	1.1 Назвать изделие, материал 1.2 Описать назначение, цвет, размеры, форму, способ сборки 1.3 Назвать, описать и показать на изделии, оборудовании 1.4 Показать работу на реальном изделии, оборудовании 1.5 Описать оборудование, материалы и инструменты	457,00	457,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ AS IS

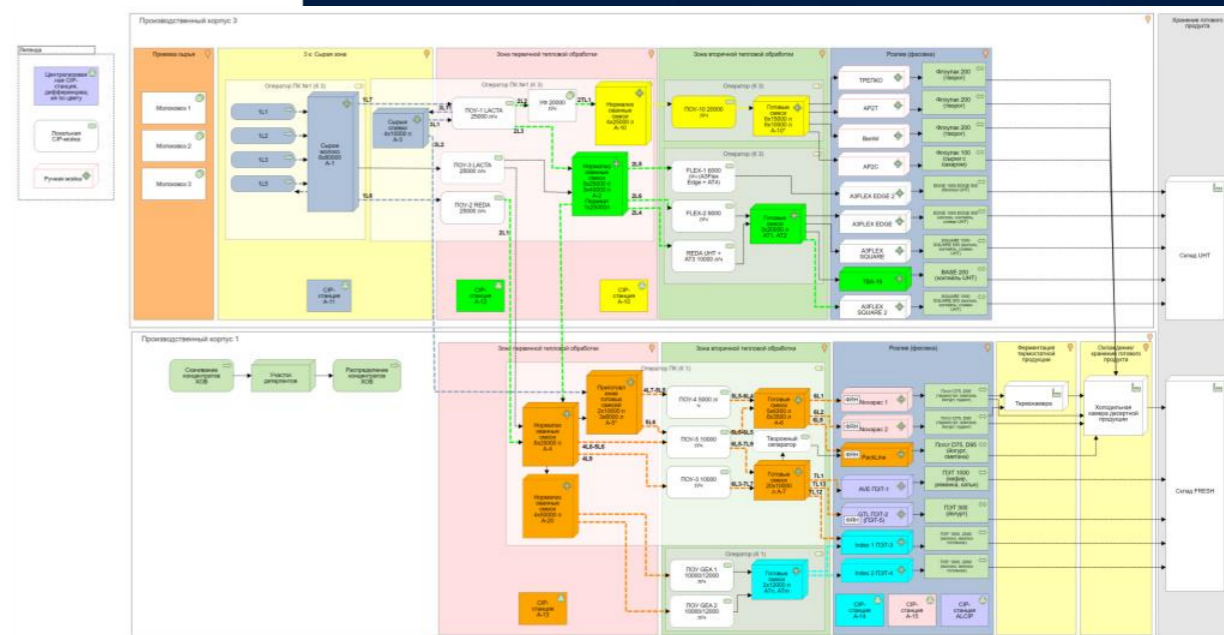
Формализация процессов AS IS (с точки зрения цифровизации)

- 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 Business Studio

Все модели формализуются в Business Studio

Связка процессов и ИТ-Архитектуры

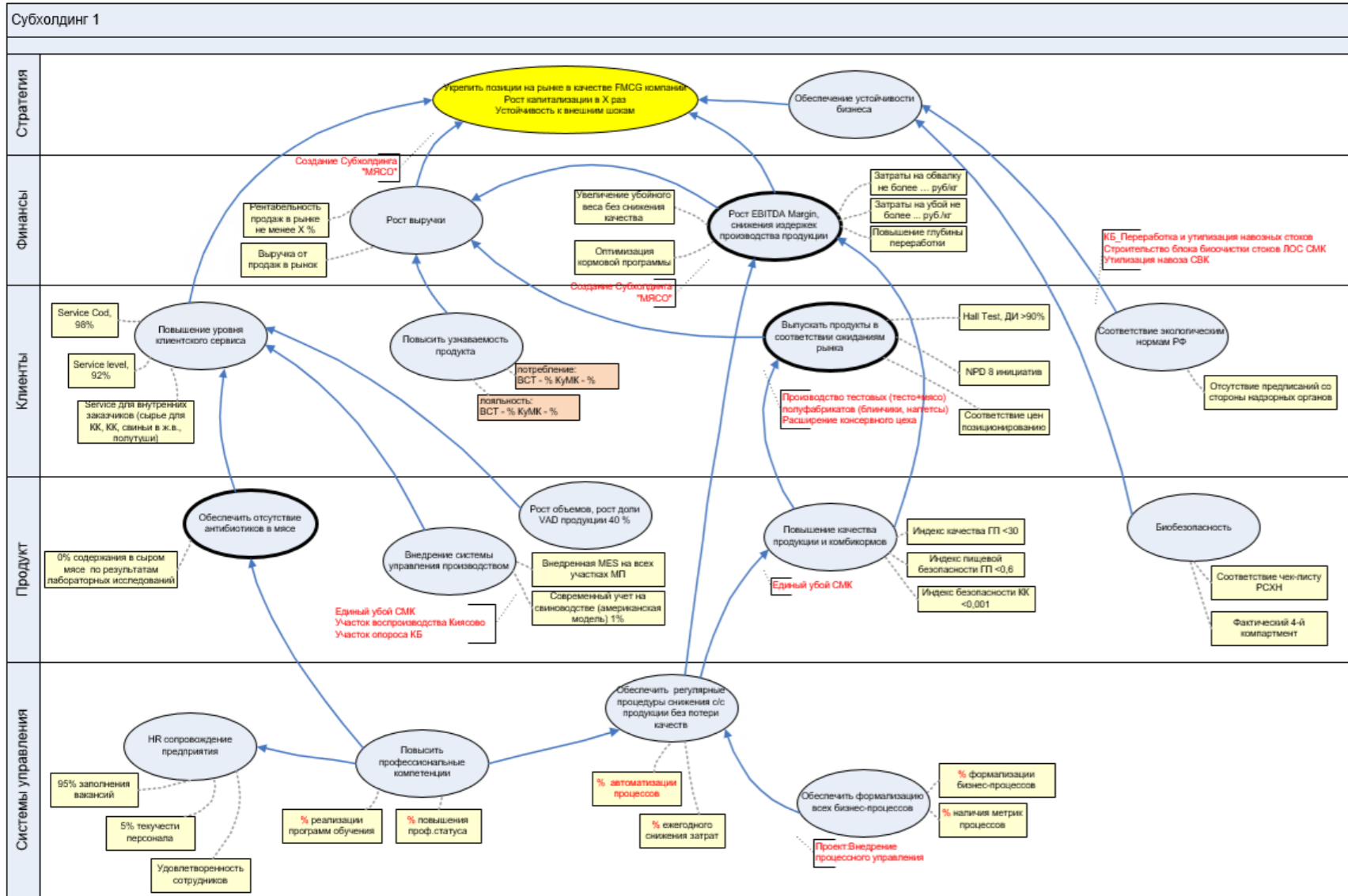


ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММ. ЦЕЛИ

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



ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММ.ЦЕЛИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

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

Интересна инвесторам.

Конкурентоспособна по сравнению с главными игроками рынка по основным показателям эффективности.

Лидер предпочтений сотрудников в качестве работодателя.

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 TOP-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 контролируруемыми

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 IT-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

ПОРТФЕЛЬ 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, Бухгалтерия и Финансы и т.д.)
 - Единый клиентский сервис
 - Развитие ИТ-систем управления предприятием

Проектный офис (входит в состав центра экспертизы) обеспечивает реализацию программ за счет:

- Внедрения методологии управления проектами;
- Консультирования и сопровождения проектных руководителей;
- Прямого управления «сложными» высоконагруженными проектами
- Мониторинга проектов с помощью корпоративной системы управления проектами (КИСУП)
- Балансировки приоритетов в реализации проектов и их ресурсным обеспечением



ПОРТФЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

38

проектов в активной фазе реализации

17

проектов улучшений

1.6

бюджет

1100+

сотрудников вовлечены в проектную деятельность

Проектный офис (входит в состав центра экспертизы) это:

- Организационные проекты (сопровождение изменений бизнеса: изменение/внедрение бизнес-процессов сопровождающиеся встраиванием нового инструментария, проекты по изменению структур предприятий, организации новых единиц)
- Функциональные проекты (проекты небольших локальных улучшений на производственных площадках предприятий, появляющиеся в том числе из предложений Кайдзен)

ЧУТЬ ПОДРОБНЕЕ ПРО ПРОЕКТЫ

- Оценка готовности к изменениям;
- Жесткое применение принципов проектного управления;
- Детальное понимание текущей ситуации – моделирование процессов «AS IS»;
- Требование оценки целей и их критериев успешности как для проекта в целом, так формулирование и бизнес-целей выполняемых проектом
- Привлечение отраслевых экспертов для «TO BE»;
- Мы говорим про изменение бизнес-архитектуры – это первично;
- ИТ–инструмент – это вторично;
- MVP;
- Оценка исполнения и достижение целей проекта по критериям успешности в том числе достижения бизнес-целей.

- Проект должен иметь понятное обоснование для бизнеса (экономическое, функциональное/ иметь KPI)
- Работа планируется по этапам/фазам
- Полезный опыт извлекается на каждом этапе/фазе
- Роли и обязанности должны быть четко определены
- Управление осуществляется «по исключениям» (базовые требования к временным, финансовым затратам и рискам формируются на старте, **управление осуществляет менеджер проекта**, эскалация при невозможности реализации полномочий)
- Качество исполнения и контроль выполнения целей проекта, его бизнес-показателей
- Проектный подход адаптируется к конкретному проекту исходя из его функциональных объемов

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)

НАДО УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Руководитель проекта обязан обладать компетенциями в данной области

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 то, что надо
- Уверенность, что все договорились и не будет изменений

РЕЗЮМЕ

- ✓ Процессный подход к управлению + интегрированная система менеджмента
- ✓ Проектный подход
- ✓ Управление всеми изменениями через процессно-проектное управление



Всю презентацию я говорю про изменение бизнес-архитектуры.

Проекты должны вести к достижению стратегических целей

Изменениями необходимо управлять. Поэтому у нас:

- Процессный офис – инструменты повышения эффективности
- Проектный офис – управление изменениями

ИТ-инструмент - вторичен

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!

Немного размышлений

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

