



# 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

## Выход:

- 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



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. ТОП-20 крупнейших птицефабрик по производству пищевых яиц в 2024 г., Роспицесоюз; 4. ТОР-10 крупнейших АгроХолдингов России в 2024 году, INFOLine; 5. Рейтинг ТОР-20 производителей сыра в России в 2024 г., Milknews; 6 Рейтинг ТОР-20 производителей мороженого в 2024 году, Milknews; 7. ТОР-25 Крупнейших производителей комбикормов в России в 2024 г., АгроВест; 8. Рейтинг ТОР-25 крупнейших птицефабрик в России в 2023 Роспицесоюз; 9. Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ по итогам 2024 г., Национальный союз свиноводов; 10. Топ-25 производителей мяса в России в 2024 г., АгроВест

# НАША СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Интегрированная  
система  
менеджмента

# 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

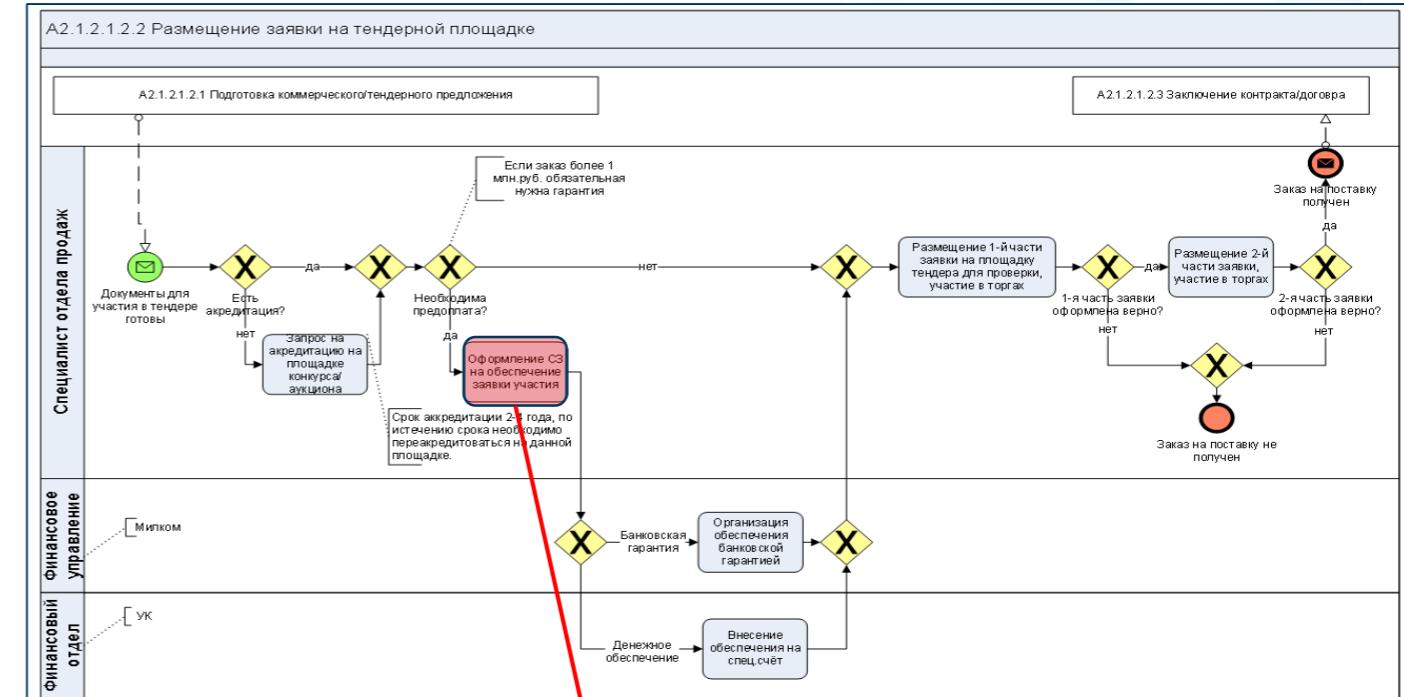
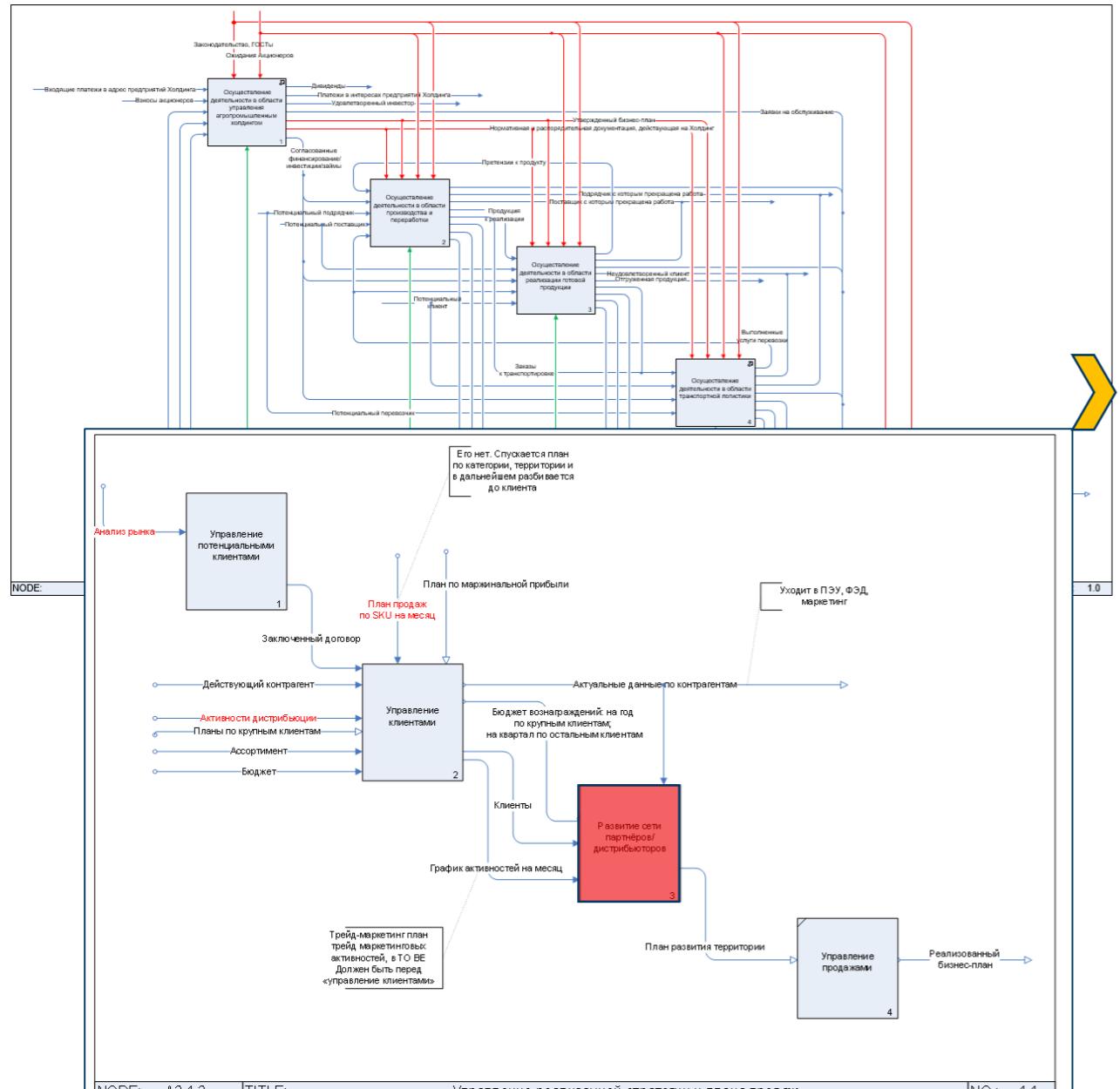
Инструмент формализации бизнес-архитектуры – программный продукт *Business Studio*

# БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА

Система управления бизнесом (СУБ) предоставляет инструменты для разработки и управления бизнес-моделями. На изображении показаны три вида навигаторов:

- Навигатор (Деятельность)**: Показывает структуру бизнес-процессов АгроХолдинга. Ключевые элементы:
  - Модель процессов АгроХолдинга
  - КГ Модель работы Управляющей компании Агрохолдинга
  - КГ0 Осуществление деятельности в области управления агропромышленным хо...
  - 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 капитальным строительством
    - КГ3.4 Управление охраной труда, промышленной и пожарной безопасности
    - КГ3.5 Управление документооборотом
    - КГ3.6 Управление лёгкой 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
  - ГК3 Модель работы субхолдинга "Производство кормов"
  - ЯЭ Модель работы субхолдинга "Производство кормов"
  - ВСТ Модель работы субхолдинга "Свиноводство"
- Навигатор (Методы управления)**: Показывает структуру методов управления для различных лет и архива.
  - 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 Субхолдинг1
      - 3 Субхолдинг2
      - 4 Субхолдинг3
      - 5 Субхолдинг4
      - 6 Субхолдинг5
      - 7 Субхолдинг6
      - 8 Субхолдинг7
    - 2023
    - Архив
- Навигатор (Методы управления)**: Показывает детализированные методы управления для различных компаний и субхолдингов.
  - 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
      - Безаварийная работа техники и оборудования, обеспечение своевременного
      - Выполнение плана работ по реализации непривидов. Своевременное проведение
      - Выполнение 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
      - Объем полученных субсидий (относительно бизнес-плана), тыс. руб. Обеспеч
      - Объем реализации молока в физическом весе относительно бизнес-плана (на
      - Объем реализации молока в физическом весе относительно бизнес-плана (на
      - Объем реализации молока высшего сорта в физическом весе относительно би
      - Организация и ведение корреспонденции, отчетности (включает в себя сор
      - Планирование и организация сметно-договорной работы по проекту, контрол
      - Проведение подготовительных работ (подготовка семян, СЗР, удобрений, ка
      - Проведение подготовительных работ (подготовка семян, СЗР, удобрений, ка
      - Продуктивность на 1 фуражную корову (с н.г.)
      - Разработка и оформление документации по персоналу (первичной, у
      - Своевременное выполнение задач руководителя Общества
      - Своевременное выполнение поставленных задач руководителем подразде
      - Своевременное осуществление статистических/экономических/финанс

# БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА



**Table Headers:**

- Файл
- Платформа и мониторинг обработки заявок
- УЧРЕДИТЕЛЬ
- \*Дата внесения в реестр
- \*Числовое значение

**Table Rows:**

1. Помещение вакуумной пленки  
2. Помещение вакуумной пленки в ящик с интенсивным излучением  
3. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
4. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
5. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
6. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
7. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
8. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
9. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
10. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
11. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
12. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
13. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
14. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
15. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
16. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
17. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
18. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
19. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
20. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
21. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
22. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
23. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
24. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
25. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
26. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
27. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
28. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
29. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
30. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
31. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
32. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
33. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
34. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
35. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
36. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
37. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
38. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
39. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
40. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
41. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
42. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
43. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
44. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
45. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
46. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
47. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
48. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
49. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
50. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
51. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
52. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
53. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
54. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
55. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
56. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
57. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
58. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
59. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
60. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
61. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
62. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
63. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
64. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
65. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
66. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
67. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
68. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
69. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
70. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
71. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
72. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
73. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
74. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
75. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
76. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
77. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
78. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
79. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
80. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
81. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
82. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
83. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
84. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
85. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
86. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
87. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
88. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
89. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
90. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
91. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
92. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
93. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
94. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
95. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
96. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
97. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь
98. Помещение ящика с интенсивным излучением в ящик с интенсивным излучением  
99. Установка ящика с интенсивным излучением в печь  
100. Установка ящика с интенсивным излучением на полку печи  
101. Помещение ящика с интенсивным излучением в печь

# ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ AS IS

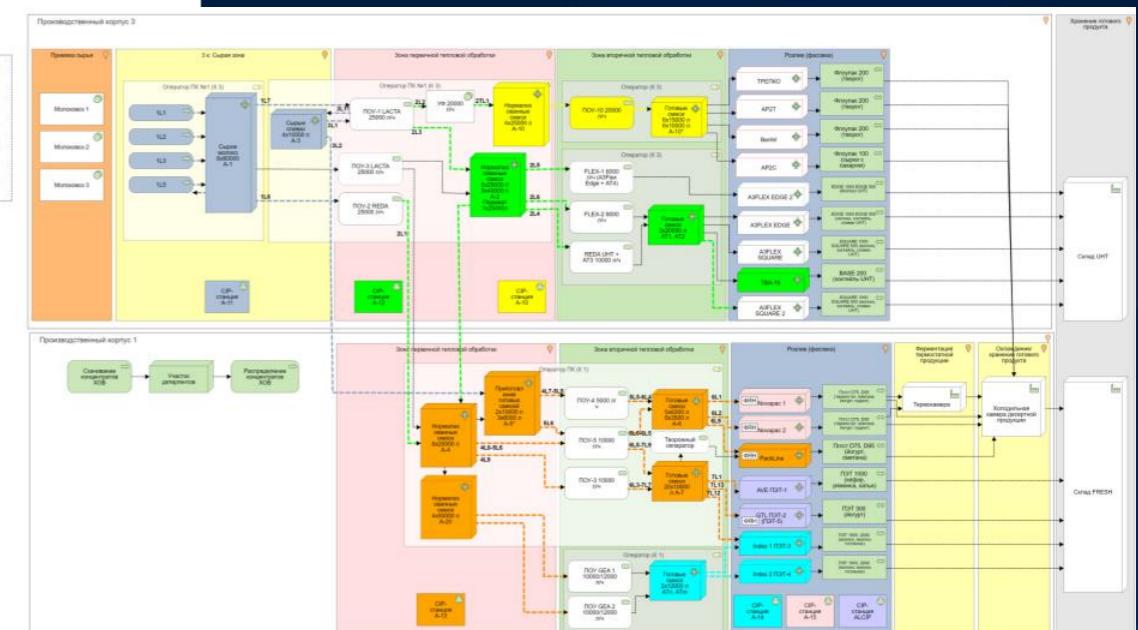
Формализация процессов AS IS (с точки зрения цифровизации)

- Фиксируется владелец процессов = функциональный заказчик
- Разрывы в процессах
- Движение документов
- Существующие ИТ-инструменты и их взаимодействие между собой
- Определить бизнес-требования
- Оценить степень автоматизации

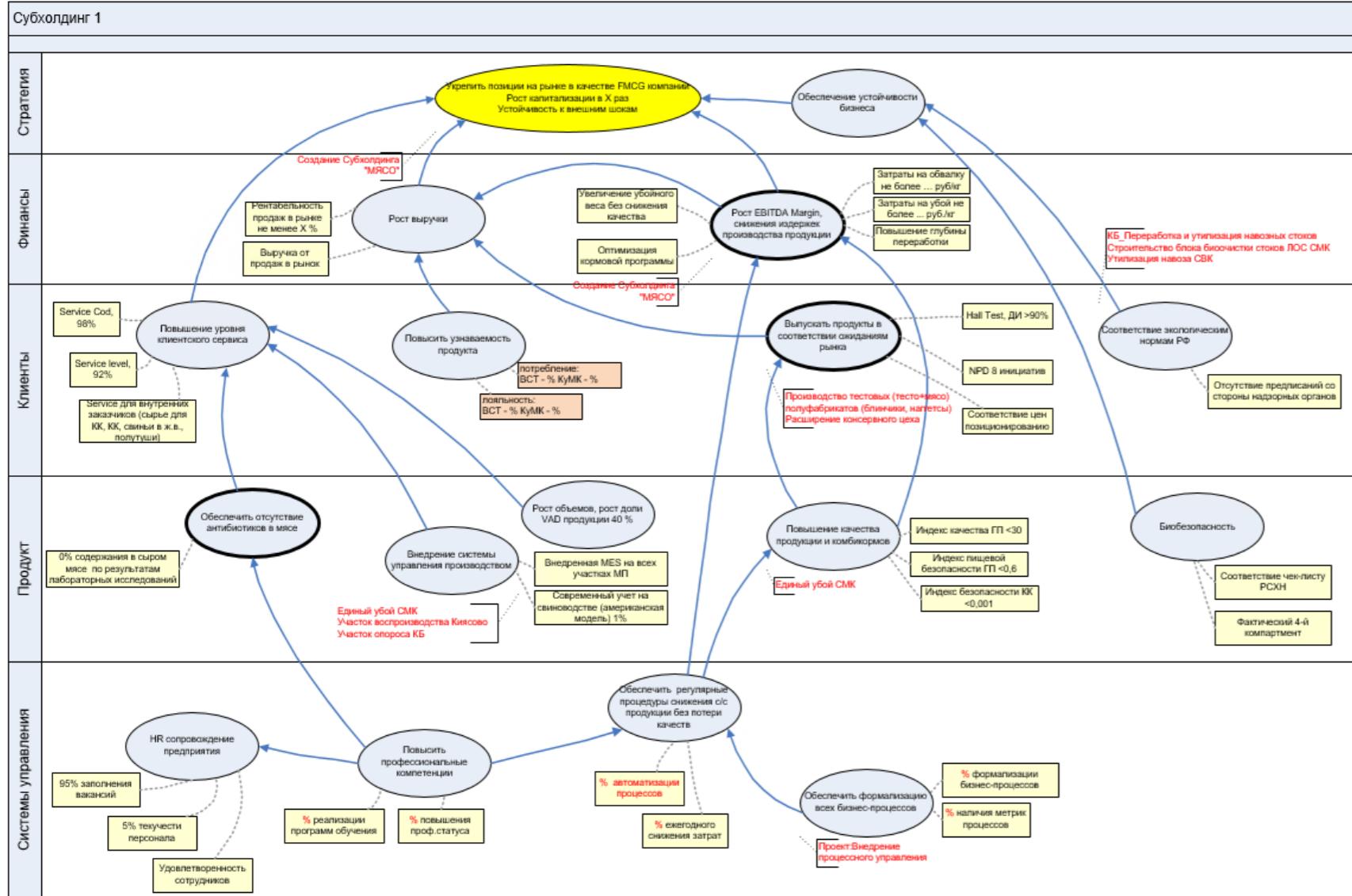
ИТ- Архитектура формируется в Business Studio

Все модели формализуются в Business Studio

Связка процессов и ИТ-Архитектуры



# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММ. ЦЕЛИ



В Холдинге formalized and implemented the process of strategic planning

## 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

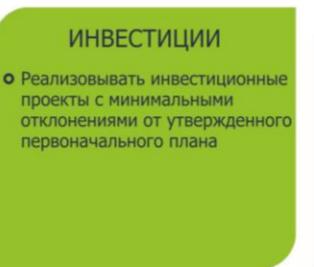
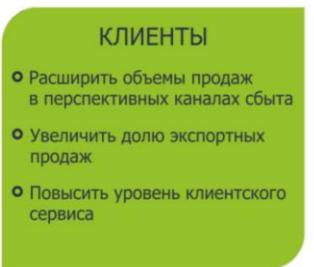
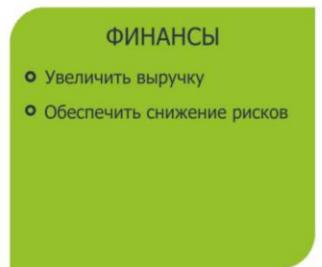
## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

### 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:



### 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» высоко нагруженными 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 «ТО ВЕ»;
  - 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 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 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!

Немного размышлений

- 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

