

«Причинять счастье» бизнесу: как процессный офис «Коломенского» помог выстроить управление инвестиционными проектами и стратегией

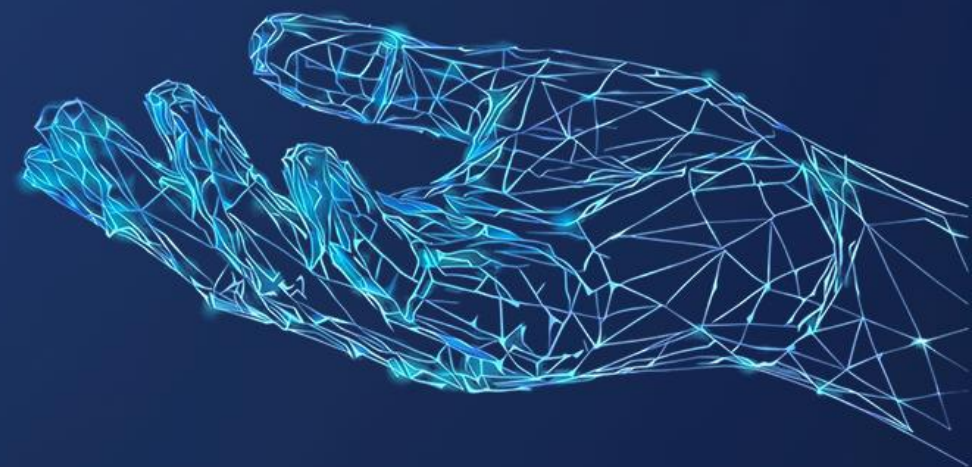
Спикер:

Салимова Анна Владимировна

Директор по бизнес-процессам

ЗАО Булочно-кондитерский комбинат «Коломенский»

salimova@khleb.ru



Ключевые показатели Холдинга

КОЛОМЕНСКИЙ

№1

**Лидер
хлебобулочной
промышленности**

16

**Производственных
площадок**

>10 000

Сотрудников

>7 млрд

**Ежемесячная
выручка**

**>1900
ТОНН**

**Производимой
продукции в сутки**

>33 000

**Клиентских
доставок в день**

**>30
млрд ₽**

**Инвестиций
в производство
в 2019-2025 гг.**

Ключевые факторы успеха

КОЛОМЕНСКИЙ

Натуральность и
вкус с гарантией
качества

Результативность
и эффективность



Продукты



Лидерство и
драйв

Честность и
ответственность

Люди

Холдинг «Коломенский»

КОЛОМЕНСКИЙ

Наши бренды

КОЛОМЕНСКИЙ

Даниловский Шоколадница

Хлебный Дом

ЭНЕРГИЯ
ЗДОРОВЬЯ

Ржаной
край

ВКУСНО
И ПРОСТО!

МАСТЕР
ПИРОГОВ

ЯГОДНОЕ
ЛУКОШКО

воздушный и питательный
ГЕРКУЛЕС

дарница

ДХ
Дедовский хлеб

ПРОДМАСТЕР
FOODSERVICE

Волжский
пекарь
1940

Наши производственные площадки

Москва

- ЗАО БКК «КОЛОМЕНСКИЙ»
- АО «ХЛЕБОКОМБИНАТ «ПРОЛЕТАРЕЦ»
- ООО «ХЛЕБНЫЙ ДОМ» (площадка «Звёздный»)

Московская область

- ООО «КОЛОМЕНСКОЕ ПОЛЕ»
- ЗАО «ДЕДОВСКИЙ ХЛЕБ»
- ООО «ХЛЕБОЗАВОД БАЛАШИХИ»

Санкт-Петербург

- ООО «ХЛЕБНЫЙ ДОМ» (3 площадки)
- ООО «ГК «ДАРНИЦА» (2 площадки)
- ООО «ПРОДМАСТЕР» (готовая еда)

Тверская область

- АО «ВОЛЖСКИЙ ПЕКАРЬ» (3 площадки)

Процессный офис для задач роста Холдинга

Выполнить план по запуску новых производственных мощностей

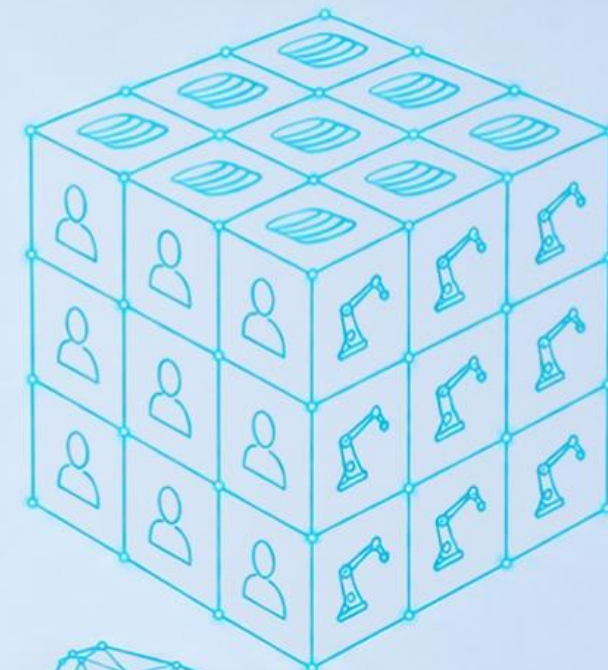
Разработка и внедрение основных процессов управления инвестиционными проектами развития

Тиражировать работающие практики при M&A

Внедрение Персональных страниц
Внутренних нормативных документов (ВНД)

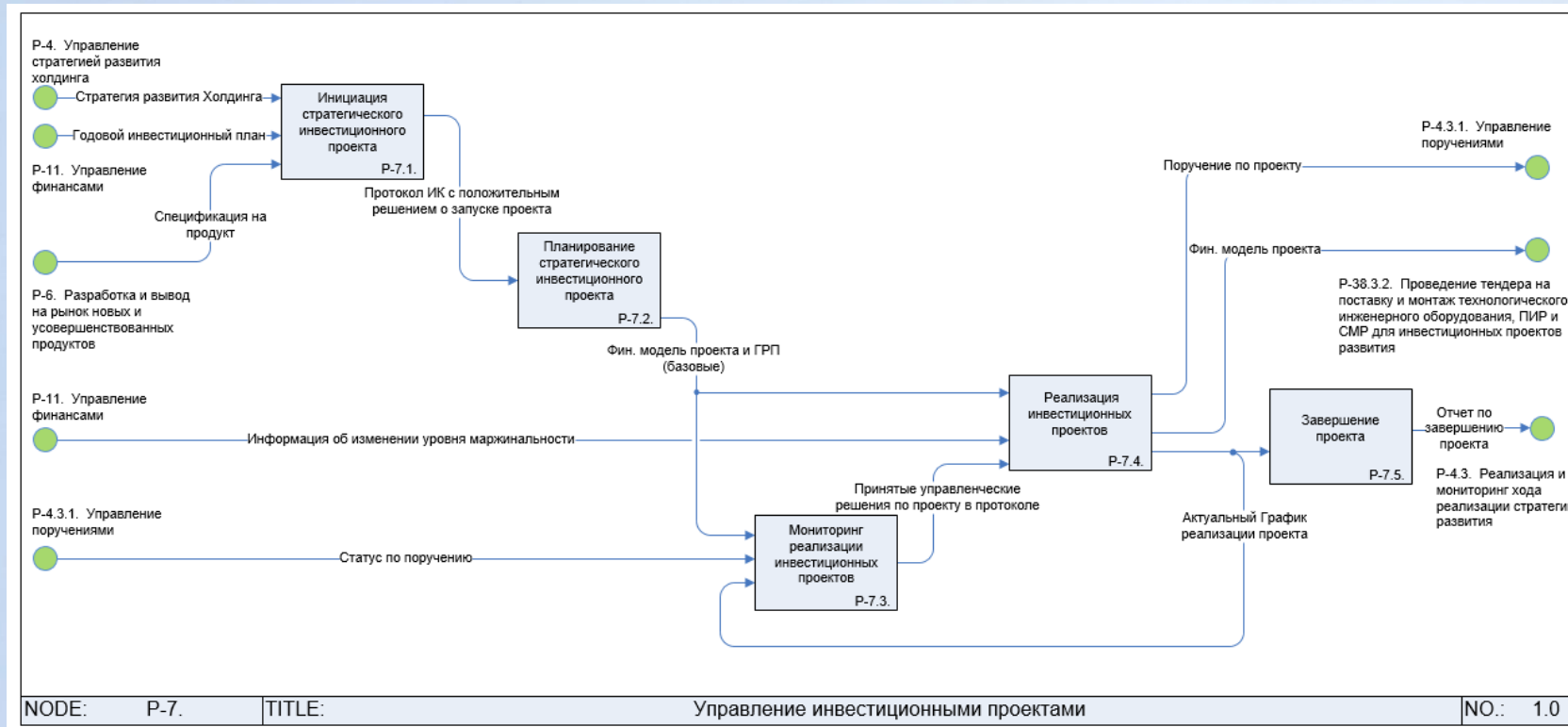
Выстроить «курс» до 2031 года

Вовлечение управленческой команды в совместную выработку целей Холдинга и способов их достижения



Управление инвестиционными проектами развития

– разработка методологии



«Хаос» в систему не переносим – сначала договариваемся о процессе, затем автоматизируем

Моделирование БП:

- Инициация инвестиционного проекта
- Разработка и мониторинг Графика реализации проекта
- Управление изменениями в инвестиционных проектах
- Управление мотивацией при реализации инвестиционных проектов

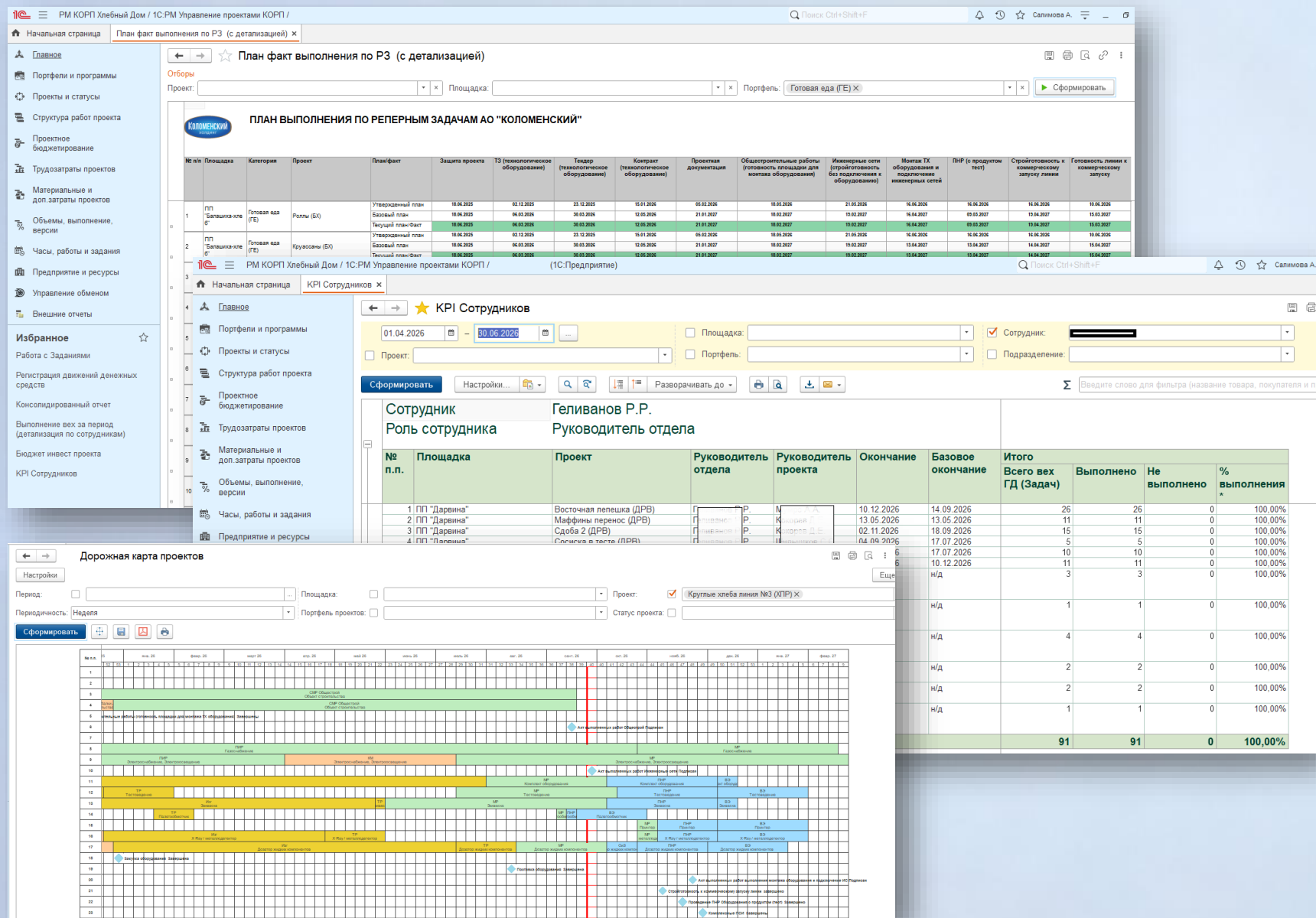
Разработаны:

- шаблон Устава проекта,
- шаблон финансовой модели проекта (+ анализ чувствительности),
- шаблон ГРП в MS Project проекта с выделенными мотивационными вехами проекта и кодировками (шифры) задач,
- шаблоны и маршруты согласования всех видов технических заданий и тендерных листов.

Управление инвестиционными проектами развития – автоматизация

На основании подлежащего еженедельной актуализации ГРП в 1С «Управление проектами» осуществляется:

- Мониторинг реализации как одного проекта, так и всего портфеля
- Принятия управленческих решений по оптимизации сроков реализации проекта
- Мотивация членов команды проекта



Управление инвестиционными проектами развития

– масштаб результата

26

производственных линий
запущено и модернизировано за
последние 3 года

≈13

млрд ₽ — освоенный
инвестиционный бюджет за 3
года

≈50

проектов сейчас реализуется в 1С:
Управление проектами

65%

активных пользователей системы
из числа задействованных в
инвест проектах

4,3

величина индекса удовлетворенности
пользователей системы (CSI) после 6
мес. введения ее в эксплуатацию

Масштаб
инвестиционной
программы Холдинга
обязывает
использовать
современные
инструменты
управления
проектами



Персональные страницы внутренних нормативных документов (ВНД)

01

МЕТОДОЛОГИЯ

- Иерархия видов ВНД
- Разграничение зон ответственности бизнес-аналитиков и Владельцев БП
- Правила моделирования

02

ИНСТРУМЕНТЫ

- Business Studio + Business Studio Portal
- AMSI: система интеграции Business Studio с решениями 1C (ЗУП)
- Confluence
- 1C УПП

03

КОНТЕНТ

Систематизирован: ВНД
→ Бизнес-процесс→
Владелец БП

Требования не дублируются и не противоречат друг другу

ВНД написаны «понятным языком»

Персональные страницы внутренних нормативных документов (ВНД)

– аналитик помогает владельцу — но не принимает решение вместо него

ВЛАДЕЛЕЦ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

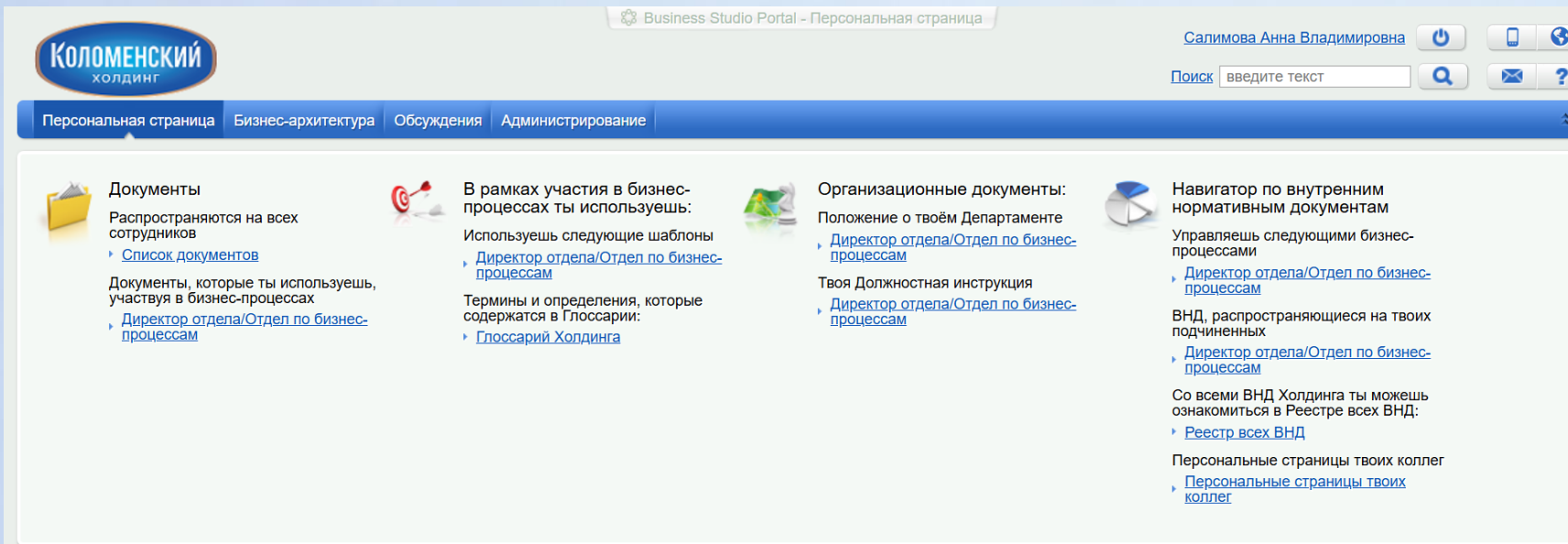
- Определяет требования к БП
- Устанавливает целевые значения показателей БП
- Отвечает за внедрение ВНД и результат процесса
- Утверждает мероприятия по улучшению БП

ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС

Директор	направление и развитие функции
2 бизнес-аналитика	интервьюирование, моделирование БП, администрирование согласования проекта ВНД
Администратор систем БМ	поддержание портала BS и интеграции с 1С ЗУП
Аналитик данных	анализ показателей БП, разработка предложений по улучшению БП и аудиты БП

Процессный офис снижает трудозатраты владельца и подсвечивает риски. Окончательное решение и ответственность за результат за Владелецем БП

Персональные страницы внутренних нормативных документов (ВНД)



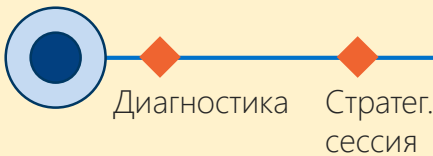
Новые и актуализированные ВНД, а также актуальный состав пользователей выгружаются на портал ежедневно, что позволяет встроить инструмент в процесс адаптации новых работников, в том числе при М&А, когда надо тиражировать уже выстроенные бизнес-процессы холдинга и принципы принятия решений на новые производственные площадки

ВНД полезен,
когда его можно
быстро найти и
просто применить

Дорожная карта разработки стратегии развития Холдинга

1-й этап – 2024

- 1.1. Диагностика бизнеса
- 1.2. Разработка стратегии

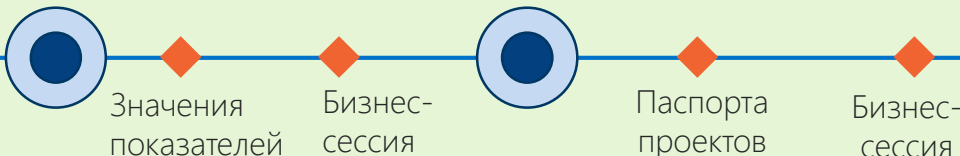


Май-июль 2024

- Диагностика (исследование бизнеса, изучение трендов, рынка, рисков и ограничений)
- Проведение стратегической сессии
- Оформление стратегии (как документа)

2-й этап – январь-март 2025

- 2.1. Фактические значения показателей
- 2.2. Запуск стратегических проектов



Январь-февраль 2025

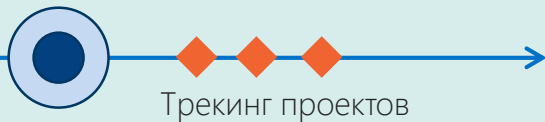
- Определение фактических значений показателей стратегических целей
- Формирование Дорожной карты реализации стратегии с контрольными точками
- Проведение бизнес-сессии (баланс значений показателей в рамках всей стратегии)

Февраль-март 2025

- Создание команд проектов
- Паспорта проектов
- Дорожные карты проектов
- Проведение бизнес-сессии (запуск проектов)
- Детальное планирование стратег. проектов и бюджет

3-й этап - Реализация стратегии

- 3. Трекинг проектов и мониторинг результатов



с июля 2025

- Организация работы над проектами
- Разработка решений по проблемным вопросам
- Внедрение механизмов мониторинга реализации стратегии
- Контрольные точки (отчет РП – 1 раз в квартал)

Отчётные документы по этапу

- Отчёт по итогам диагностики, в т.ч. опрос
- Перечень стратегических целей и проектов (в т.ч. показатели и стратег. карта)

- Фактические значения показателей стратегических целей
- Дорожная карта общая, (с контрольными точками)

- Стратегия развития
- Дерево целей
- Паспорта стратегических проекта

- Протоколы совещаний с решениями
- Бизнес-сессии по проблемам
- Квартальные отчеты по стратегическим проектам

Внедрение методологии Balanced Scorecard



ФИНАНСЫ

↑ Рост выручки

⌘ Рентабельность

📊 ROI



КЛИЕНТЫ

📊 Доля рынка

😊 Продуктовое лидерство

❤️ Новые каналы



ПРОЦЕССЫ



Проектное
управление



Стабилизация
качества



Управление
рисками



РАЗВИТИЕ



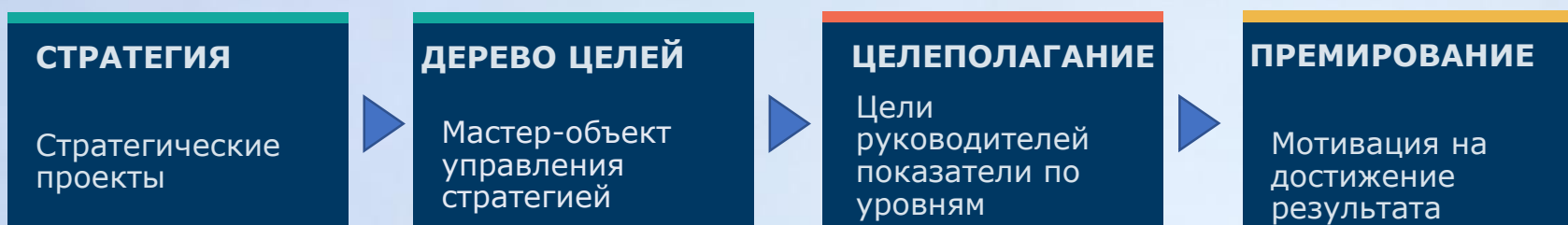
Управление
поручениями



Корпоративная
культура

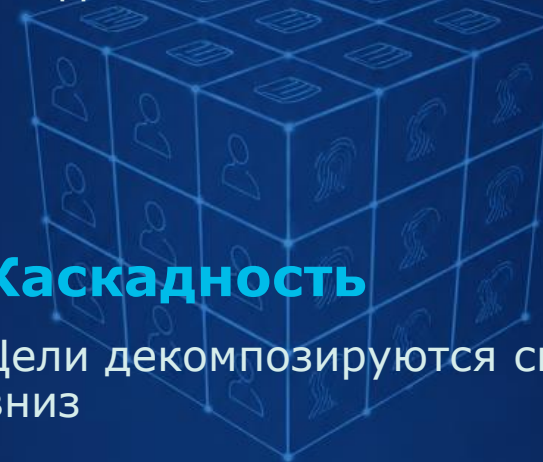
- Balanced Scorecard обеспечивает баланс между финансовыми и нефинансовыми целями
 - Каждая перспектива поддерживает вышестоящую
- Цели каскадируются по четырём уровням управления — от стратегии до руководителя

От идей к реализации



Единство

Одна система целей для всего Холдинга



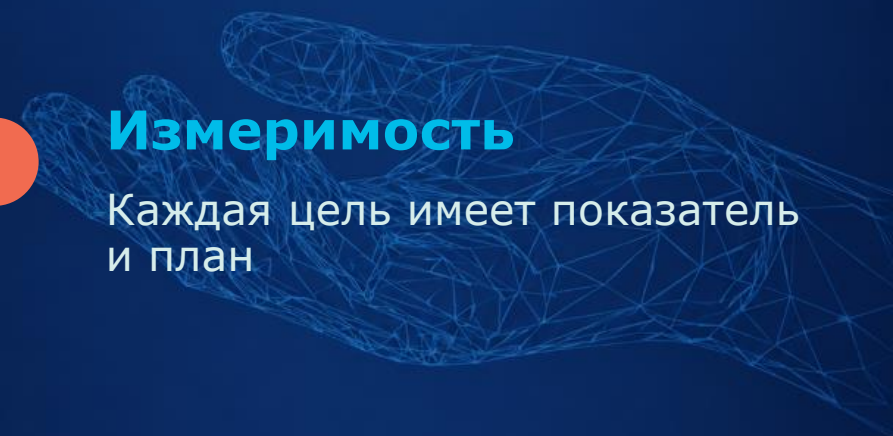
Каскадность

Цели декомпозируются сверху вниз



Измеримость

Каждая цель имеет показатель и план



Связь стратегии с процессам

Процессная модель Холдинга

- P-0. Производство и реализация хлебобулочных, кондитерских изделий и готовой еды
 - P-1. Маркетинг и продвижение
 - P-2. Управление продажами
 - P-4. Управление стратегией развития холдинга
 - P-6. Разработка и вывод на рынок новых и усовершенствованных продуктов
 - P-7. Управление инвестиционными проектами
 - P-8. Управление транспортной логистикой
 - P-10. Управление персоналом
 - P-11. Управление финансами
 - P-12. Управление складской логистикой
 - P-13. Обеспечение и учет тары и паллет
 - P-14. Управление бизнес-процессами
 - P-15. Производство и реализация ХБИ и МШИ
 - P-15.1. Обработка суточного заказа клиентов по ХБИ и МШИ
 - P-15.2. Планирование выполнения суточного заказа ХБИ и МШИ
 - P-15.2.1. Сформировать прогноз спроса на дату производства/отгрузки
 - P-15.2.2. Запланировать внутреннее перемещение готовой продукции
 - P-15.2.3. Спланировать производственный выпуск готовой продукции
 - P-15.3. Производство суточного заказа ХБИ и МШИ**
 - P-15.4. Приемка и размещение готовой продукции ХБИ и МШИ с производства
 - P-15.5. Обеспечение выполнения суточного заказа ХБИ и МШИ транспортными средствами
 - P-15.6. Приемка и размещение готовой продукции ХБИ и МШИ с внутреннего перемещения
 - P-15.7. Комплектация и отгрузка заказов ХБИ и МШИ
 - P-15.8. Мониторинг и контроль выполнения суточного заказа ХБИ и МШИ
 - P-15.9. Анализ выполнения суточного заказа ХБИ и МШИ
 - P-15.10. Приемка и размещение возвращенной готовой продукции ХБИ и МШИ с централиза
- P-16. Управление информационны
- P-18. Юридическое сопровождени
- P-19. Управление технологическо
- P-21. Поддержание и развитие ин
- P-22. Обеспечение информационн
- P-23. Управление договорными д
- P-24. Обеспечение охраны труда
- P-25. Финансовое сопровождение
- P-27. Административно-хозяйстве
- P-28. Розничная торговля закупе
- P-29. Производство и реализация
- P-31. Управление корпоративной
- P-33. Управление рисками
- P-34. Производство и реализация
- P-36. Управление пищевой безопа
- P-37. Производство и реализация
- P-38. Закупки
- P-39. Поддержание функциониро

Ввод новых производств. мощностей ХБИ, БЗП, КИ, МКИ, новые направления (Цель)

№ п/п:

Название: Ввод новых производств. мощностей ХБИ, БЗП, КИ, МКИ, новые направления

Стратегическая перспектива:

Нормативно-справочные документы	Влияет на цели	Зависит от целей	Показатели	Проекты
*Показатель	Диаграмма		Сила влияния	Вес
Прирост мощностей БЗП	Дерево стратегических проектов 2025-203...		Нормальное вли...	0,2
Прирост мощностей КИ	Дерево стратегических проектов 2025-203...		Нормальное вли...	0,2
Прирост мощностей МКИ (замороженные)	Дерево стратегических проектов 2025-203...		Нормальное вли...	0,2
Прирост мощностей готовая еда	Дерево стратегических проектов 2025-203...		Нормальное вли...	0,2
Прирост мощностей ХБИ	Дерево стратегических проектов 2025-203...		Нормальное вли...	0,2

- Процессная модель Холдинга прорабатывается НЕ равномерно, а с акцентом на те процессы, от которых зависит достижение стратегических целей
- На старте внедрения процессного управления на самом нижнем уровне использовалась нотация Cross-functional Flowchart, сейчас переход на BPMN

Работа с сопротивлением изменениям в Холдинге

Информирование

- Проведение и обсуждение принципов процессного управления с ГД-1 и ГД-2 до утверждения внутреннего нормативного документа

Вовлечение

- Фокус на формализацию / оптимизацию / автоматизацию тех бизнес-процессов, Владельцы которых, уже имели опыт работы в компаниях с внедренным процессным управлением и понимают образ результата

Обучение

- Проведение тренинга и воркшопа на тему «Инструменты и методы процессного подхода» с участием ГД и ключевыми руководителями Холдинга

Соглашения

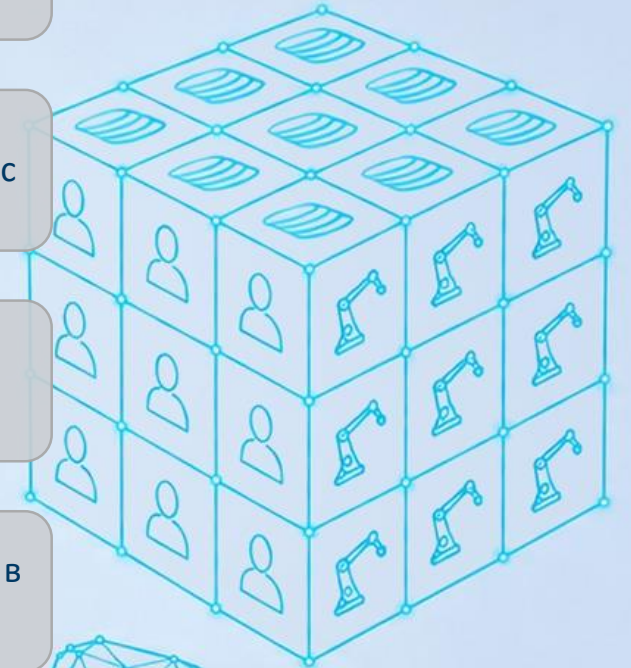
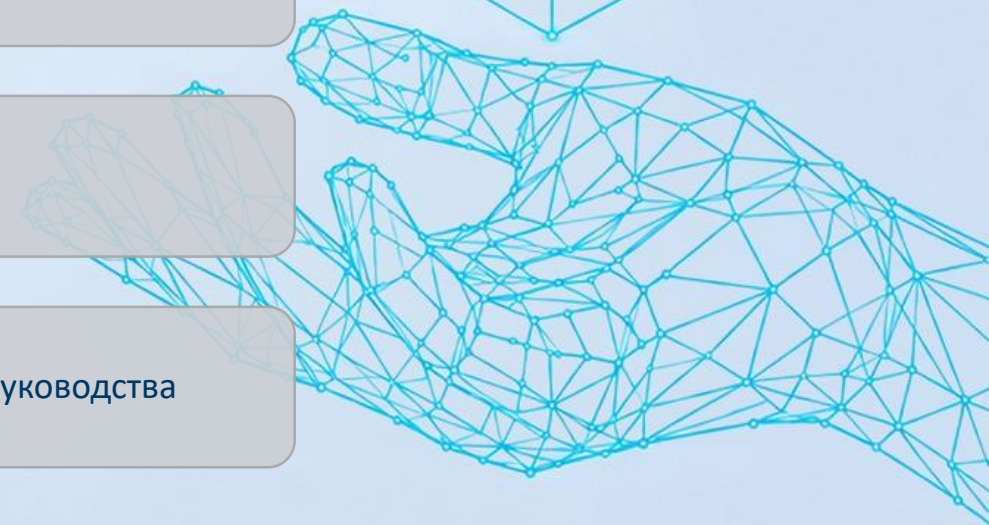
- Включение в систему доп. мотивации работников, которые участвуют в повышении эффективности процессов

Кооптация

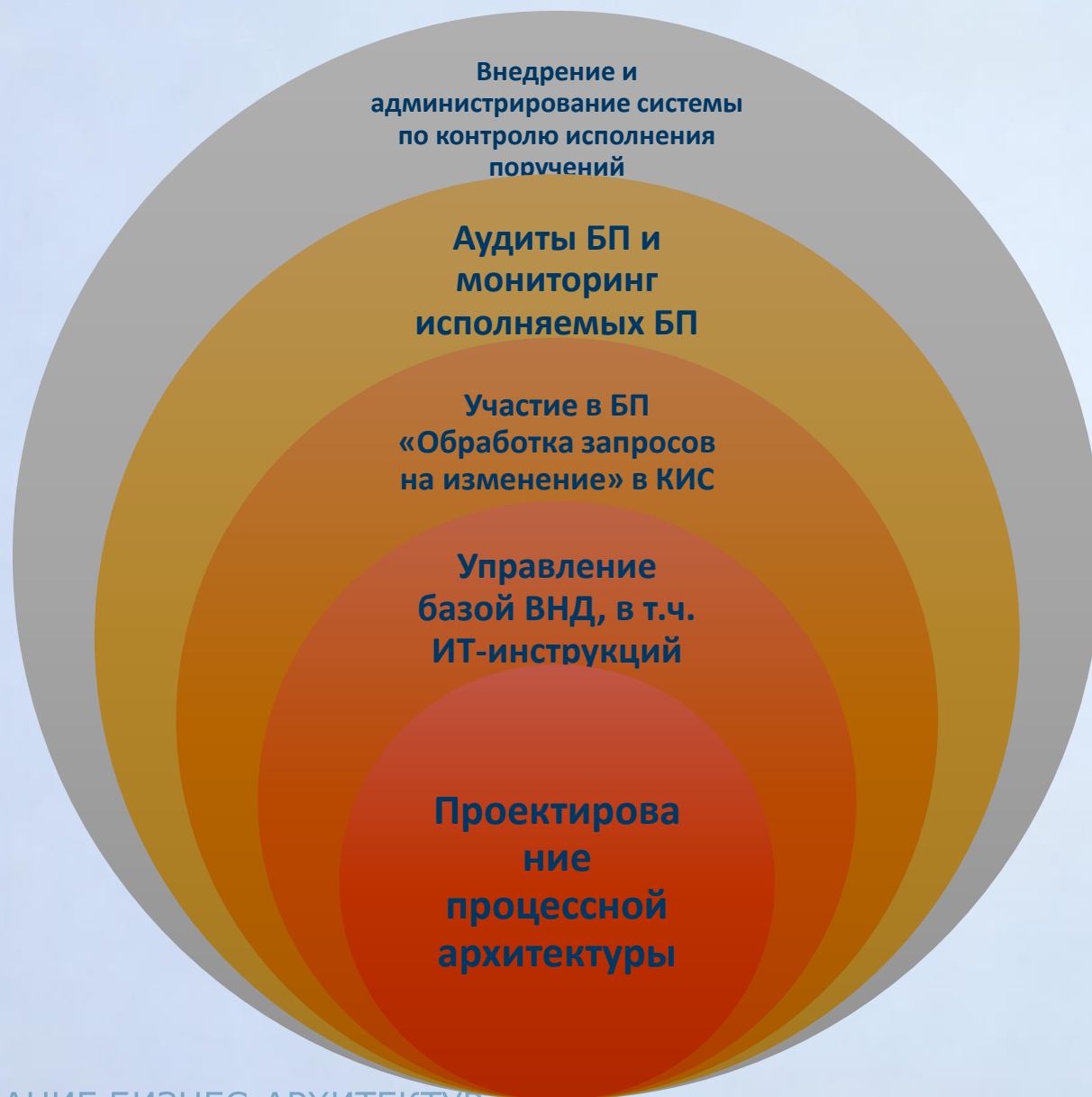
- Не применялась

Принуждение

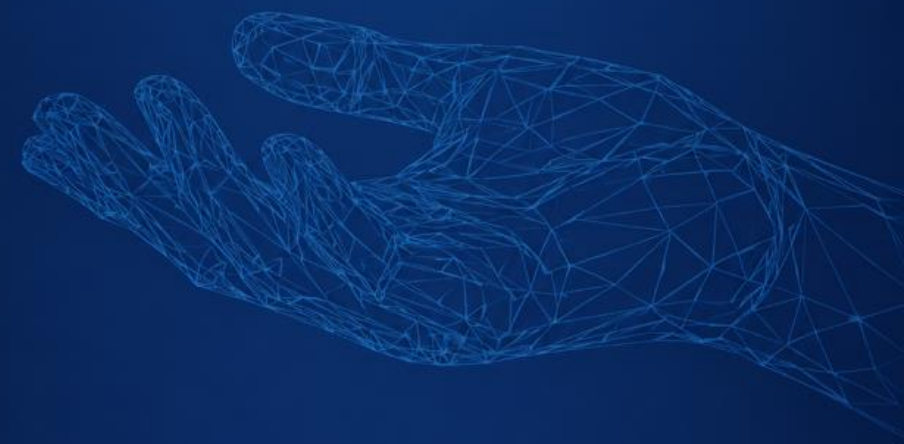
- Использование административного ресурса высшего руководства



Эволюция функционала процессного офиса



Расширение функционала процессного офиса – лучшая демонстрация признания высшего руководства



Цитата Директора по инвестициям и развитию Холдинга

«Работа Процессного офиса стала для инвестиционного департамента важным инструментом повышения эффективности.

Благодаря разработанным инструментам мы получили прозрачную систему управления проектами, которая позволяет своевременно отслеживать ключевые этапы, оперативно выявлять отклонения и принимать необходимые решения.

В результате проекты реализуются более управляемо, предсказуемо и в установленные сроки.

Для нас это не просто методологическая поддержка, а практический инструмент, который напрямую помогает достигать бизнес-результатов».

**Директор по инвестициям и развитию Холдинга
Кейн Юрий**



Спасибо за внимание!
Готова ответить на ваши вопросы!

