

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЗАВТРА

Секция:
«Цифровая трансформация»



11 ноября 2025, Москва

Цифровая трансформация на основе процессного управления

Как с помощью процессной аналитики определить точки роста и спрогнозировать эффект от цифровизации

Николай Городецкий
директор по развитию бизнес-системы

01

0 компании

«Свеза» сегодня:

- Многопрофильный холдинг, один из лидеров российского лесопромышленного комплекса.
- Группа компаний специализируется на деревообработке, производстве картонно-бумажных изделий, выпуске упаковочных решений и внедрении инновационных технологий на основе искусственного интеллекта

**11**производственных
площадок по всей России**7 000+**

сотрудников

**Одна из
крупнейших
в мире
по производству
березовой
фанеры**

Мы предоставляем широкий выбор высококачественной продукции, разработанной с учетом индивидуальных требований клиентов.

**Одна из
крупнейших
в России
по производству
картонных
коробок
с печатью
и этикеток**

Мы объединяем все основные технологии печати и помогаем найти упаковочные решения для любых продуктов.

**Одна из
крупнейших
в России
по производству
березовых
брикетов**

Мы планомерно совершенствуем подходы по эффективной переработке древесных остатков, производим биопродукты из березового сырья: топливные брикеты, дрова и биоуголь.

**Одна из
крупнейших
в России по
производству
картона и бумаги
из осины**

Мы первыми в России разработали и внедрили технологию производства бумаги и картона из белой химико-термомеханической массы, изготовленной из осинового баланса.

**Одна из
крупнейших
в России
по производству
LWC**

Мы лидеры по объему продаж мелованного упаковочного картона FBB (Folding BoxBoard) и единственные в России производители легко мелованной бумаги LWC (Light Weight Coated) в рулонах и листах.

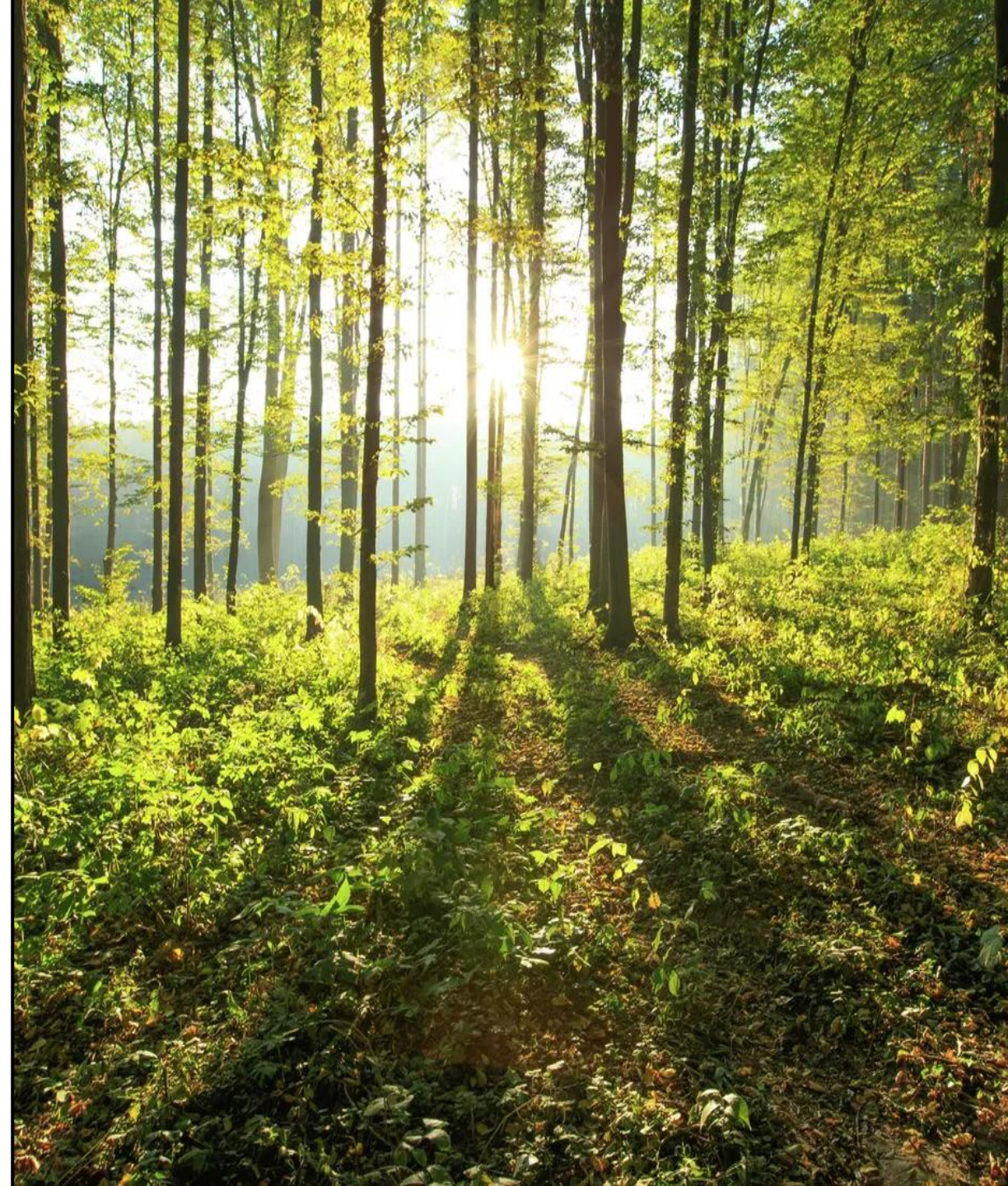
**2 млн+
кубометров
собственной
лесосеки**

Мы гарантируем нашим партнерам и клиентам сырьевую безопасность, полную прозрачность процессов и цепочек поставок

Что такое цифровая трансформация

Цифровая трансформация — это систематический **процесс внедрения цифровых технологий для** качественного реинжиниринга бизнес-процессов и **повышения организационной эффективности.**

Это не просто внедрение новых инструментов, а **глубокая переоценка** того, как организация работает и взаимодействует с клиентами.



 СВЕЗА

Создание технологической базы для формирования новых бизнес-моделей, стратегий развития и способов создания ценности.

Цифровая трансформация формирует условия для инноваций, улучшает скорость принятия решений и способствует развитию конкурентных преимуществ в быстро меняющемся рынке

02

Бизнес-процессы – скелет цифровой трансформации



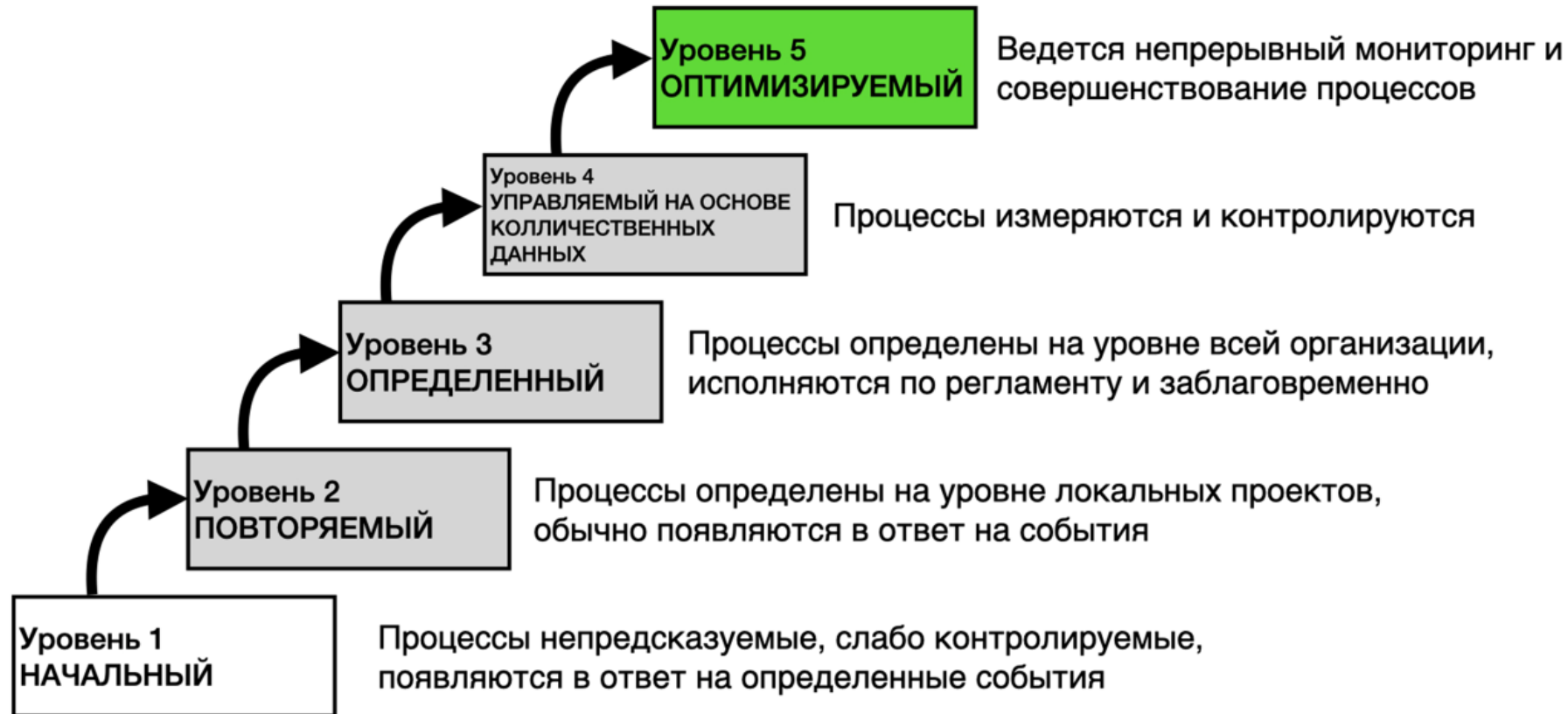
Типичные ошибки цифровизации



- Внедрять большой продукт целиком
в надежде, что его функционал заменит несуществующие процессы
- Излишний перфекционизм
бесконечная подготовка к запуску тратит время компании и не дает начать получать эффекты
- Подбирать решения без формирования бизнес-требований
часто решение о покупке принимается на основе wow-эффекта от демо продукта, но не проводится проверка на соответствие потребностям пользователей
- Игнорирование бизнес-показателей и потребности в данных
внедрение новой ИС должно повышать доступность данных для расчета показателей
- Отсутствие управления изменениями
С системами работают живые люди со своими страхами и сопротивлением. Внедрение закатывается не после обучения, а после того, когда сотрудники начали исполнять процесс по-новому

Эволюция зрелости процессного управления по Gartner





CBE3A

03

Цифровизация как фундамент цифровой трансформации

Кейс 1. SRM. Модернизация закупочной деятельности



Ключевой инсайт:
Поставщики – активные участники процесса!
Мы не управляем взаимодействием с ними,
потому что оно происходит в мессенджерах, по
электронной почте, по телефону.



Решение - создание единой платформы для управления всеми этапами процесса обеспечения для:

- активного управления цифровой воронкой поставщиков и рисками в цепочках поставок
- отслеживания эффективности сквозного процесса от «заявки до поставки» в режиме пошагового анализа
- легкого проведения многоэтапных закупочных процедур, гибко подстраиваясь под особенности бизнес-сценария в зависимости от особенностей закупочных категорий
- фокусировки работы закупочной функции на стратегически важных аспектах за счет автоматизации рутинных операций

За последние 2 года коллеги реализовали более 50 мероприятий по упрощению закупочных процедур и унифицировали более 20 бизнес-процессов. Все это существенно сократит время от заявки до поставки, а значит и повысит удовлетворенность уровнем сервиса функции для коллег - внутренних клиентов.

Следующий этап – внедрение Process Mining для процесса обеспечения

ДОСКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ			
ПРОБЛЕМА	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	СРОК	СТАТУС

Концепция бережливого производства – один из ключевых механизмов организации работы комбинатов Свезы.

ДРП в виде маркерной доски не отвечает вызовам нового времени:

- нет накопления исторических данных об отклонениях
- нет отслеживания повторяемости проблем
- нет данных о качестве применяемых решений

Цифровая унифицированная ДРП – инновационный инструмент, которого нет еще на рынке.

Цель: накопление необходимого объема данных для создания инструментов прогнозирования возникновения проблем и эффективного обмена лучшими практиками



Кейс 3. Сканер дефектов лущения – первый цифровой помощник



На базе проекта «Точки принятия решений» выявлены ключевые зоны влияния человеческого фактора.

Первая точка - участок лущения. Он определяет возможность изготовления высококачественных продуктов.

Разработанный и запатентованный «Свезой» сканер дефектов лущения помогает непрерывно контролировать возможное появление дефектов, которые возникают в процессе лущения древесины.

За счет раннего определения недостатков удастся достигнуть снижения количества дефектов лущения на 90% и увеличить выпуск высокосортной продукции на 3%.

Для последующих участков производства сформированы бизнес-требования к количеству и функциям цифровых помощников.

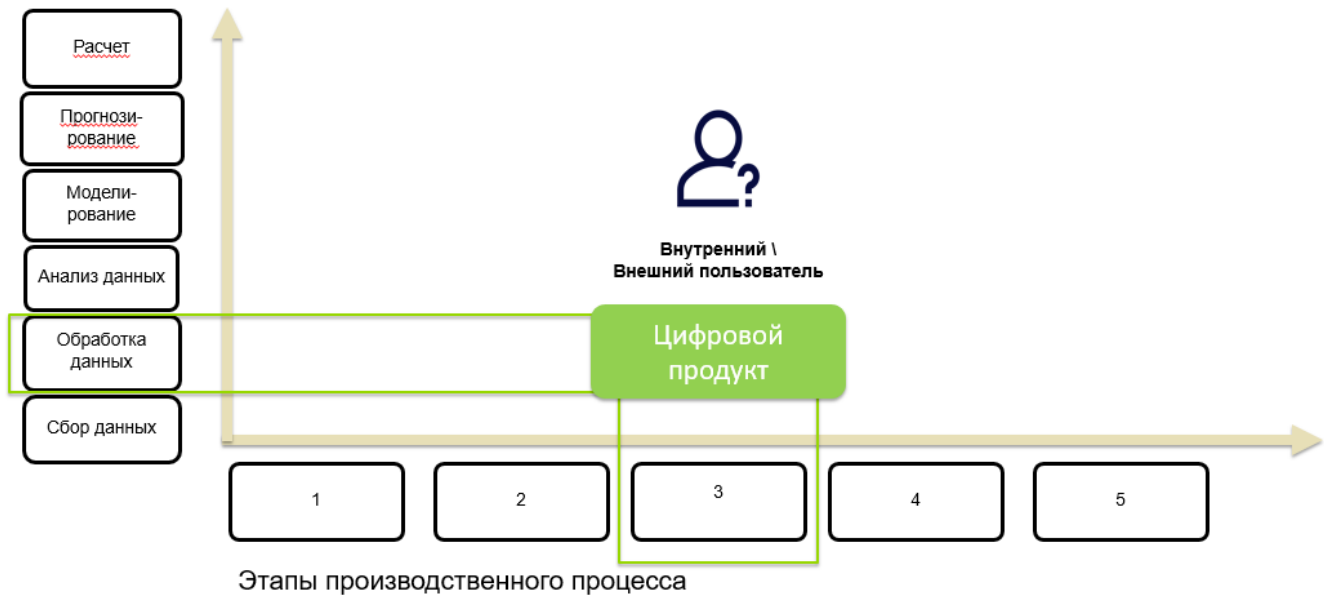


Цель: на основе ЦП роботизировать производственные(физические роботы) и функциональные процессы (RPA)

Переход на Data driven decision making (принятие решений на основе данных)



Схема



Теория

Каждый процесс состоит из шагов/этапов, на каждом из которых принимается решение для получения результата/выхода шага с заданными параметрами (количество/качество/скорость/себестоимость и др).

Для ключевых решений мы:

- 1. Собираем данные (учёт),
- 2. Формируем из них пригодную для анализа модель,
- 3. Анализируем, выделяем алгоритмы принятия решений
- 4. Моделируем наиболее эффективный способ выполнения шага процесса
- 5. Настраиваем прогнозирование и рекомендации для исполнителя
- 6. Заменяем исполнителя в принятии решений

Пример – лущение шпона

№	Этап	Цифровой продукт	Результат
1	Сбор данных	MES, Сканеры, датчики SCADA	Разрозненные отчёты по объёмам, качеству, расходу материалов, производительности и отказах оборудования и др. Сигналы оператору в режиме реального времени о сбоях/дефектах
2	Обработка данных	ETL + DWH	Сформированная единая модель данных , вычищенные данные, настроены роли
3	Анализ данных	Power BI R Process mining	Проведённые факторный, корреляционный анализ, выявленные закономерности и взаимосвязи. Анализ влияния результатов лущения на следующие переделы и предыдущих на лущение. Построение точной карты процесса и его вариаций на основе логов
4	Моделирование	Цифровой двойник	Полная виртуальная модель процесса, включая оборудование, технологические параметры и т.д. с их текущими фактическими результатами. Моделирование разных сценариев выполнения процесса для поиска лучших и тестирования инноваций до момента реального внедрения
5	Прогнозирование	Машинное обучение	Предиктивная аналитика на основе данных и сценариев о поломках оборудования, производительности и прочем влиянии на результат процесса при текущих факторах

04

Ожидаемые эффекты и планы



2X Ускорение time-to-market

Сокращение времени вывода новых продуктов и услуг на рынок в 2 раза и более является критическим конкурентным преимуществом в условиях быстро меняющегося рынка. Это достигается за счет внедрения гибких методологий разработки (Agile, Scrum) и практик DevOps, которые обеспечивают непрерывную интеграцию и развертывание (CI/CD).

Снижение операционных затрат **15-25%**



Цифровая трансформация позволяет существенно сократить операционные расходы, обычно достигая экономии в течение 18-24 месяцев. Это происходит за счет комплексной автоматизации рутинных и повторяющихся процессов, что минимизирует необходимость в ручном труде и снижает количество ошибок.



25-35% Улучшение NPS

Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS) является ключевым индикатором удовлетворенности клиентов и их готовности рекомендовать компанию. Цифровая трансформация может привести к его росту на 25-35% за счет значительного улучшения клиентского опыта.

Повышение точности прогнозирования

85-90%



Точность планирования и прогнозирования деятельности является основой достижения стратегических целей. Владея объективными данными о текущей ситуации, мы сможем корректировать прогноз и адаптировать планы под новые вызовы рынка.

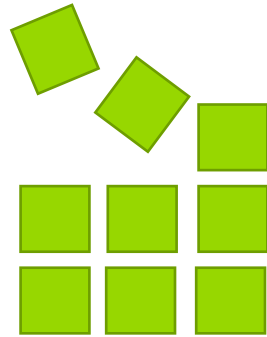


А теперь закрепим !😊



Ставьте под сомнение каждое требование

Первый шаг этого процесса включает в себя оспаривание и переосмысление требований, независимо от того, кто их вам предоставил



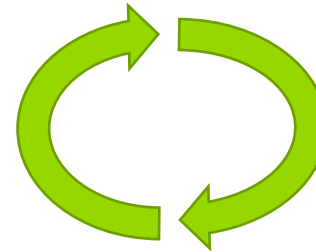
Удаляйте детали, оставьте только суть

Начните с ядра и добавляйте по мере необходимости. Не поддавайтесь искушению добавлять что-то на всякий случай



Упрощайте и оптимизируйте

Теперь, когда вы четко понимаете «зачем?», можно начать оптимизировать



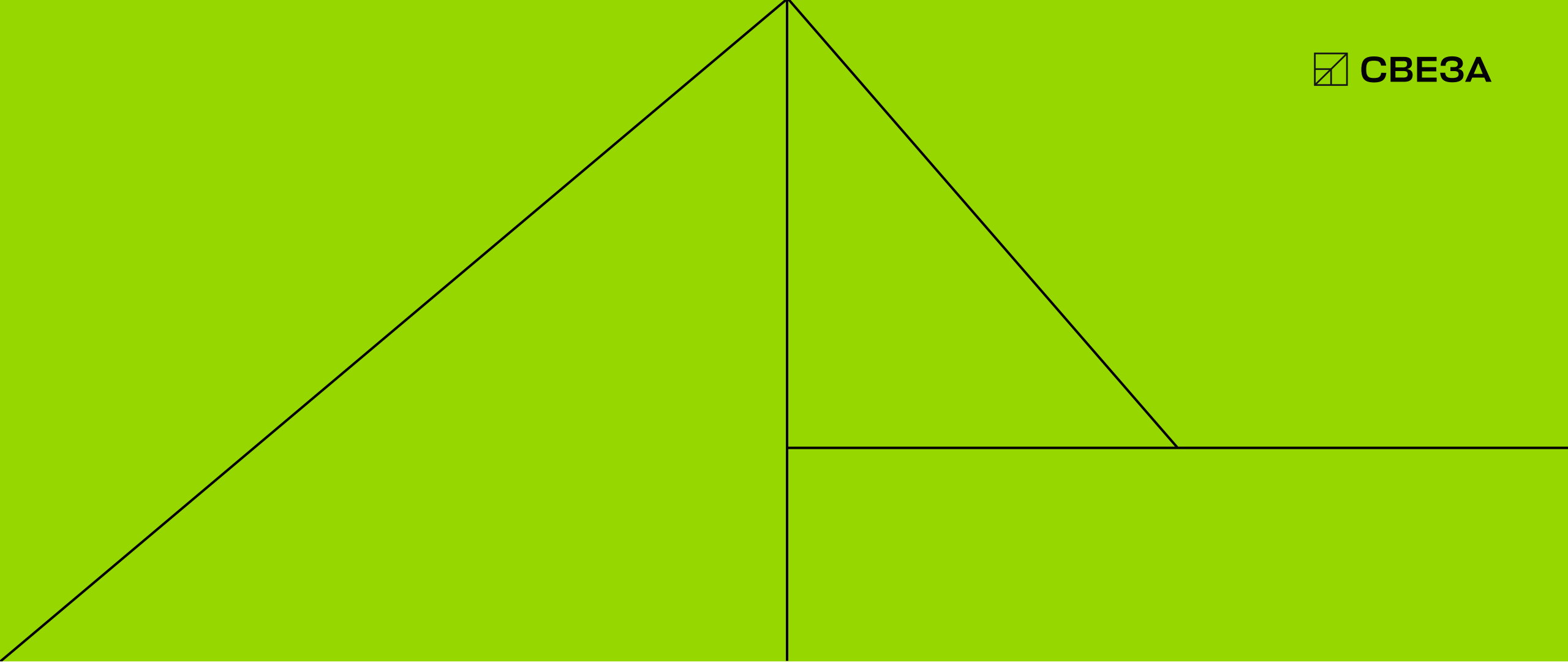
Ускоряйте цикл

Зная, что вы движетесь в правильном направлении, пришло время ускорить итерацию



Автоматизируйте

Когда вы алгоритмизовали процесс полностью, можно автоматизировать!



Спасибо за внимание!