

# Экономическая эффективность как цифровая стратегия бизнеса

Конференция «Цифровая стратегия 2024» CNews

Директор по развитию цифровых технологий

Руслан Гулевич

5 марта 2024

# Содержание

- О компании
- Цифровая стратегия и эффекты
  - Лучший способ обоснования стратегии - через эффекты
  - Эффекты на рисках – это тоже про деньги
  - От «хотелок» к стратегии: методология формирования портфеля программ с экономическими эффектами
- Сегодня vs завтра
  - Стратегия цифрового выживания: стагнация, застой или задел на будущее
  - 2024 и цифровая стратегия: актуализировать или делать заново?



## **О компании**

# Группа «Илим» – крупнейший производитель ЦБП в России



Поставки в РФ, КНР, приоритетные рынки Ближнего Востока и Северной Африки, Латинской Америки



**17 000** сотрудников



Более **8,5** млн га арендованных лесов



Производство **3,6** млн тонн в год



**1,7** млн тонн – экспорт в Китай



В состав Группы «Илим» входят **три крупных комбината**: в Архангельской (г. Коряжма) и Иркутской областях (г. Братск, г. Усть-Илимск), **два современных гофрозавода** в Ленинградской (г. Коммунар) и Московской (г. Дмитров) областях и **проектный институт «Сибгипробум»** в г. Иркутск

# Продукция Группы «Илим»

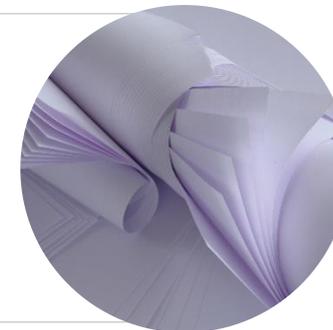
## Товарная целлюлоза

- Беленая хвойная
- Беленая лиственная
- Небеленная хвойная



## Белые бумаги

- Мелованная бумага «Омела»
- Офсетная бумага
- Офисная бумага
- Обойная бумага
- Бумага для кассовых лент



## Упаковочные материалы

- Крафтлайнер
- Нордлайнер
- Флютинг
- Белый лайнер
- Мешочная бумага
- Картон одностороннего мелования
- Упаковочная бумага



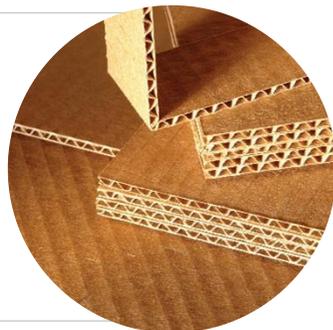
## Лесохимия

- Канифоль талловая
- Кислоты жирные талловые
- Масло талловое дистиллированное
- Масло талловое легкое
- Скипидар сульфатный очищенный



## Гофроупаковка

- Гофрокартон
- Гофроящики и комплектующие
- Упаковка сложной формы и конструкции
- Упаковка для крупногабаритной продукции



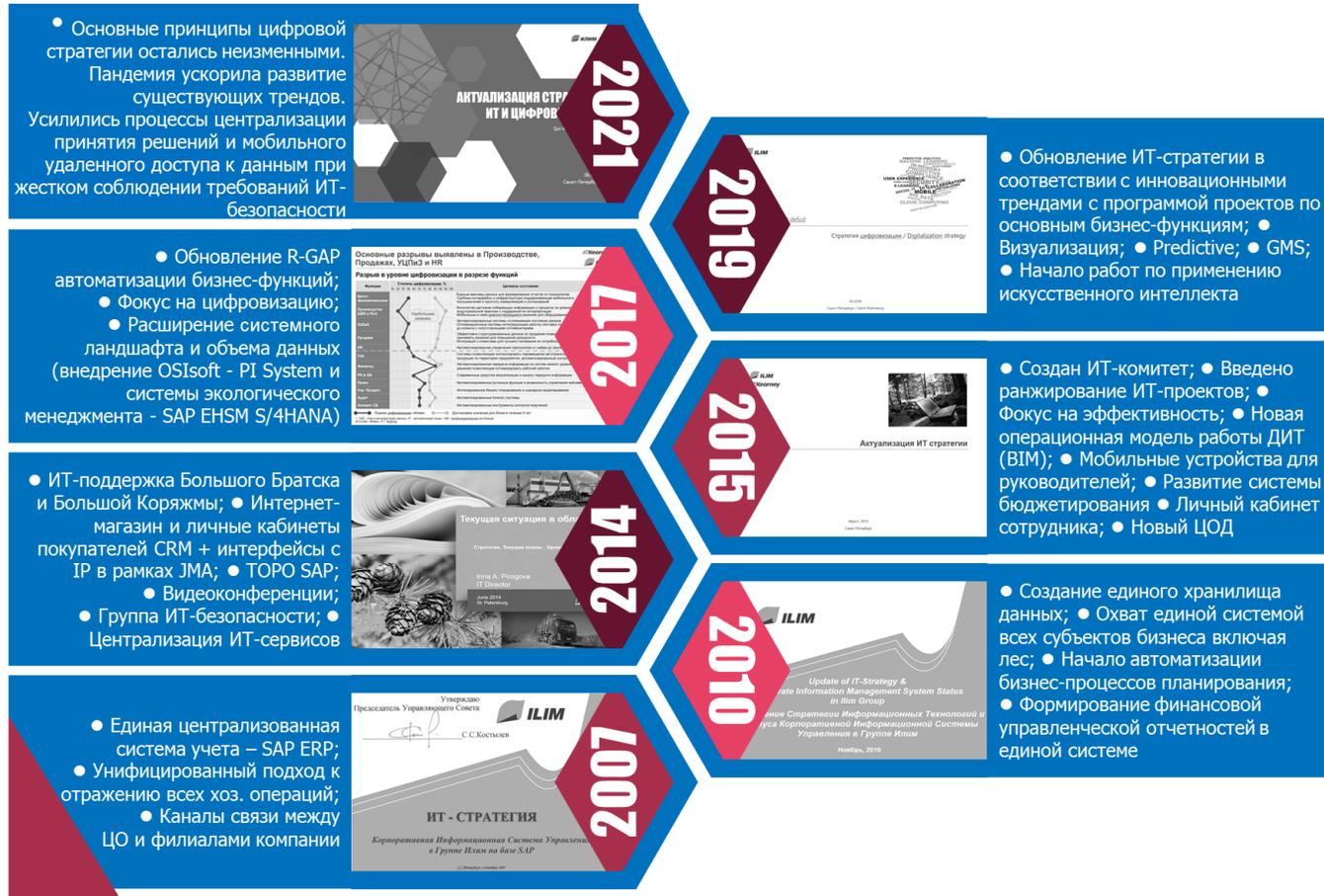
# География экспорта



# Цифровая стратегия и эффекты

# Преимственность стратегии ИЛИМ в информационных технологиях

## Основные вехи развития ИТ ИЛИМ, отраженные в исторических стратегиях

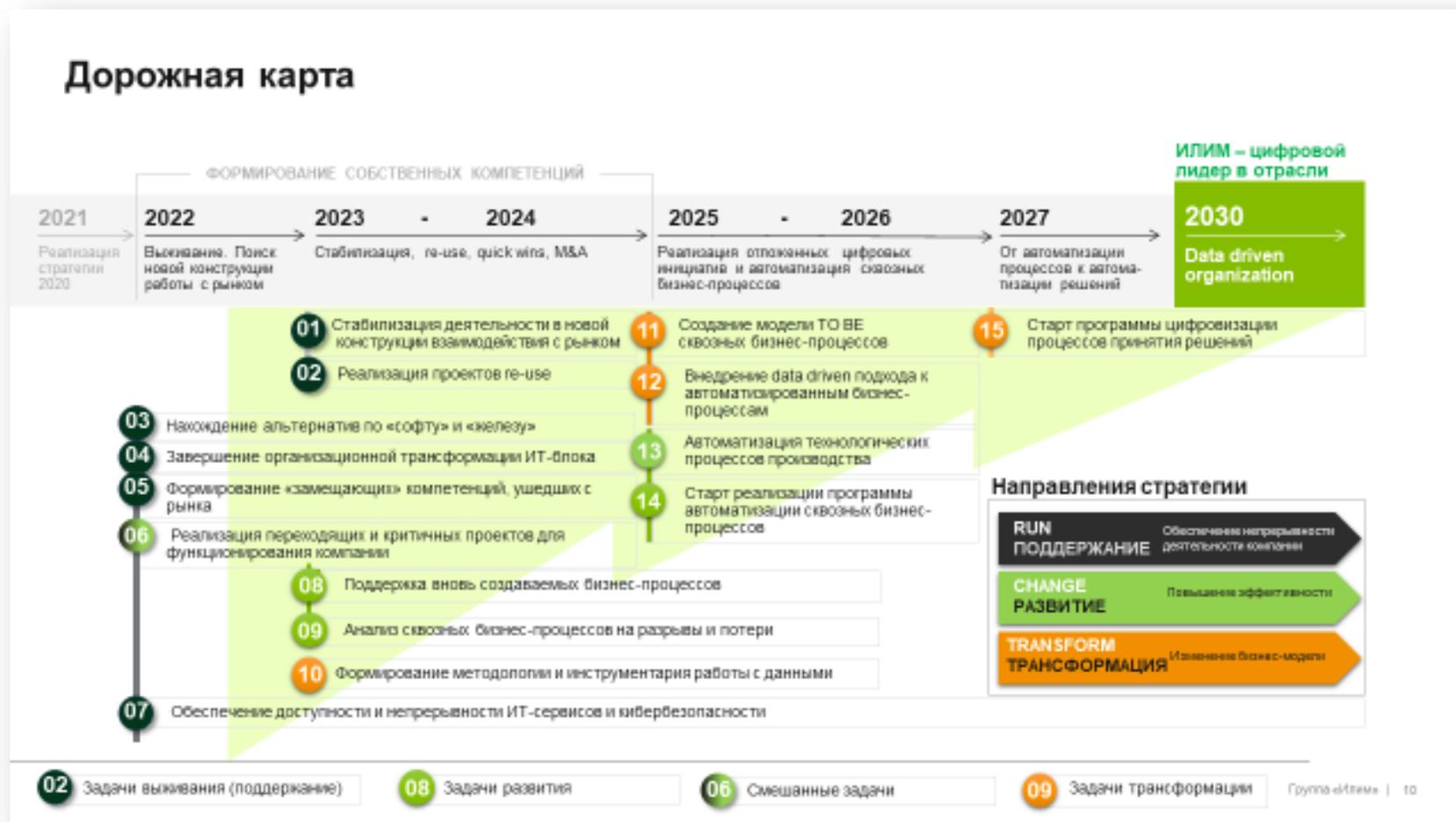


- База ИТ-инфраструктуры, ориентированной на собственные ресурсы (вне облачных технологий и опору на внешних поставщиков решений) заложила основу «суверенности» ИТ ИЛИМ и запас прочности, который позволяет облегчить задачу «цифрового выживания» в период высокой турбулентности бизнес-среды.
- Развитие стратегии ИТ на принципах преимущественности позволило создать фундамент для автоматизации и дальнейшей цифровизации Компании.

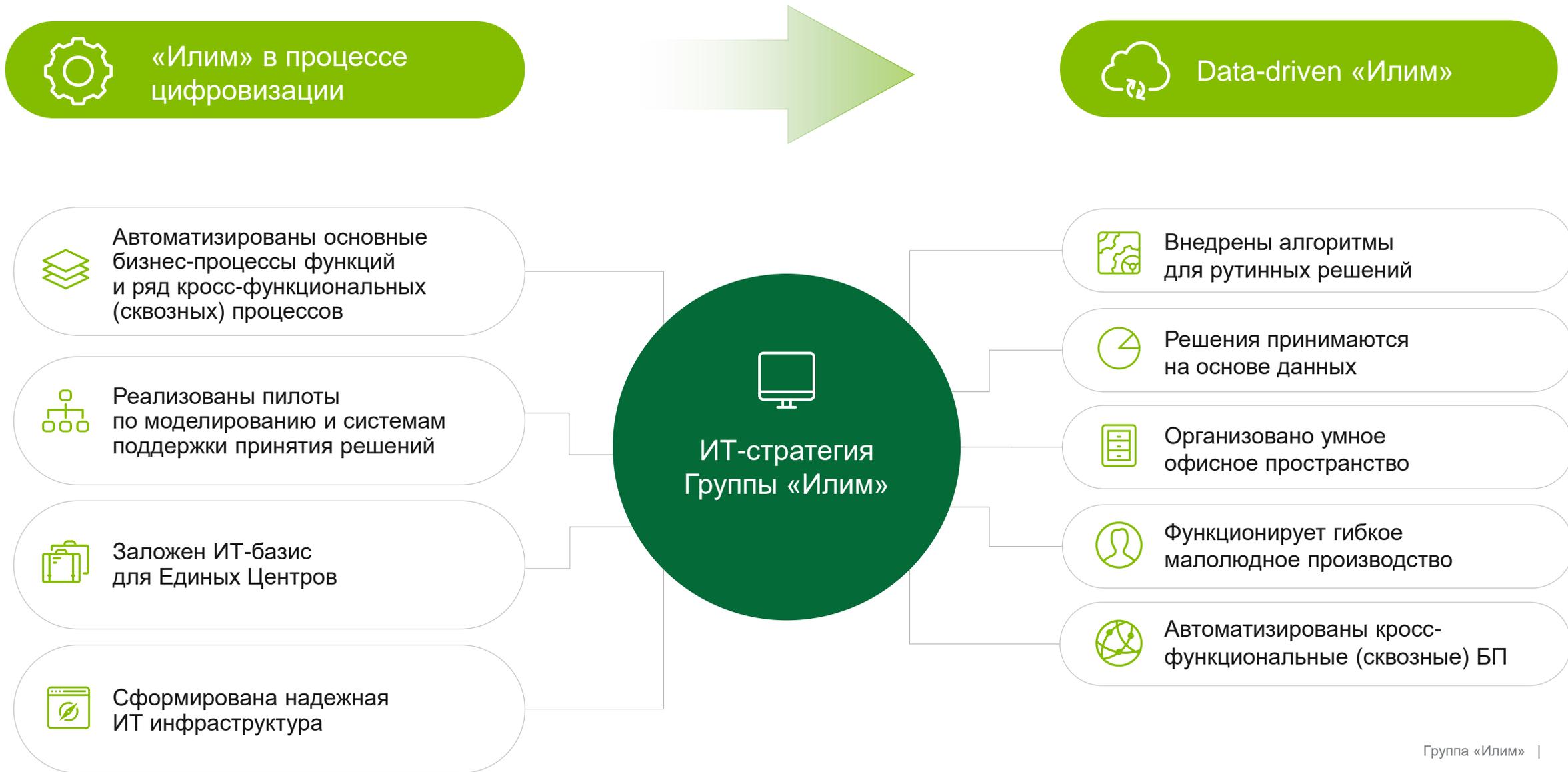
# Цифровая стратегия ИЛИМ. Лучший способ обоснования стратегии - через эффекты

- Принята в августе 2022
- Признана актуальной в августе 2023
- Видит горизонт 2030+

**15** задач  
**17** программ  
**100** проектов



# Цифровая стратегия Группы «Илим»



# Основные направления IT стратегии

-  Безбумажный документооборот
-  Автоматизация сквозных бизнес-процессов
-  Единые Центры по бизнес-функциям
-  Единый интерфейс
-  Развитие инструментов для визуализации данных
-  Системы принятия решений на основе данных
-  Использование цифровых двойников процессов и объектов
-  Интеграция учётных и логистических систем компании с госсистемами
-  Цифровые средства измерения и обработки результатов измерений
-  Сценарный процесс планирования
-  Интегрированное планирование
-  Общее цифровое пространство для взаимодействия с контрагентами
-  100% доступность сервисов самообслуживания сотрудникам



# Эффекты на рисках – это тоже про деньги

№ программы	Наименование	Тип*	IRR	IRR риск
7	Цифровизация процессов EHS	П		
5	Цифровизация и автоматизация процессов Производства	П/Т		
10	Цифровизация процессов управления капитальными инвестициями	П		
15	Финансы	П/Т		
9	Повышение эффективности процесса обеспечения Услуг	Р/Т		
8	Повышение эффективности процесса планирования ТОиР и обеспечения ТМЦ	П/Р		
11	Закупки. Транзакционные проекты	П/Р		
14	HR	Р/Т		
1	Программа Цифровое планирование леса	Т		
12	Цепочка поставок. Интегрированное Планирование	Р		
3	Индивидуальные цифровые инструменты в лесообеспечении	Т		
17	ИТ и Инфобез	П		
6	Цифровизация процессов управления Надежностью	П/Р/Т		
4	Поддержка развития цифровых Центров Компетенций в лесообеспечении	Р/Т		
16	Право	Р		
2	СУЛ	Р		
13	Цепочка поставок. Цифровое управление Логистикой	П/Р		
<b>ИТОГО</b>			2,9%	40,1%

- Ключевые параметры эффективности: IRR (в т.ч. на рисках), +EBITDA, PI, эффекты на численности.
- Основной параметр, на который мы ориентируемся, IRR. В т.ч. на рисках.
- Таким образом, бизнесовые ИТ-проекты конкурируют с условными «насосами» и «валами».

И это честное состязание, до тех пор, пока ставка рефинансирования не доходит до 16%...

# От «хотелок» к стратегии: методология формирования портфеля программ с экономическими эффектами

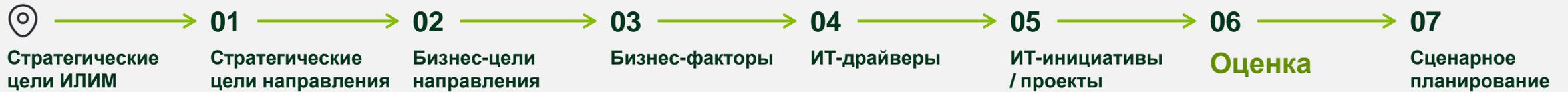
## 7 шагов. Логика формирования программ: от Бизнес-стратегии ИЛИМ до программ проектов ИТ

Из стратегических целей Компании выявляются цели по бизнес-направлениям,

Далее из них выделяются бизнес факторы, которые обеспечивают выполнение заявленных целей.

Затем ИТ-драйверы конвертируются в ИТ-инициативы, из них сводятся портфели программ.

Сценарное планирование для уточнение параметров программ и окончательного формирования портфеля.



Которые декомпозируются до бизнес целей 2-го уровня.

На следующем шаге формулируются ИТ-драйверы, которые поддерживают достижение бизнес-целей.

После оценки программ (расчёт CAPEX, OPEX, экономических параметров\*, в т.ч. эффектов на рисках) производится сценарное планирование

**Направления стратегии**

**Ключевые инициативы БП:**

- Завершение ЦКК и других проектов в Сибири
- Ускоренное развитие лесохимии
- Цели по снижению CO2 следа. Лесоклиматические проекты.

**Результаты:**

EBITDA 1,3 \$Bn.

**Новые горизонты**

- Крупные M&A в РФ в синергетических сегментах
- Дальнейшее развитие продуктового микса Коржики

**Ilim Strategy: Sustainable Growth**

Ilim: two strategic directions

**Russia Strategy**

- Maintaining share in domestic market
- Decrease volume of PAW papers
- Potential M&A in Russia

**Asia Strategy**

- Leverage low cost virgin fiber & logistic advantage
- Meet growing packaging & hygiene demand in Asia

**Common goals**

- Safety, sustainability, reforestation
- Balanced product portfolio: Forest-to-Market
- Efficiency & cost competitiveness
- ESG strategy

Инициатива	Статус	№ п/п	Инициатива	Сценарий	Значение	Вклад	Значение
Инициативы по управлению рисками	Развитие	491			562,8	7,4%	1 362,5
Инициативы по управлению рисками	Развитие	50	01.2023-12.2025	1. Снижение вынужденных простоев на 3,1 часа/год без проекта 2024, с проекта 2027 2. Повышение производительности оборудования, подключаемого в проект и в проект 2027, что позволит дополнительно произвести 6 674 т/год ТП	38,1	44,2%	39,1
Инициативы по управлению рисками	Поддержание	0	01.2023-12.2024	1. Снижение вынужденных простоев на 0,3 часа/год без проекта 100,0, с проекта 04,1 2. Повышение производительности оборудования, подключаемого в проект и в проект 100,0, что позволит дополнительно произвести 114,1 т/год ТП	0,0	-17,8%	0,0
Инициативы по управлению рисками	Поддержание	0	01.2023-12.2024	3. Доработка оборудования ТП на проект 100,0, что позволит дополнительно произвести 114,1 т/год ТП	0,0	-17,8%	0,0
Инициативы по управлению рисками	Поддержание	100	01.2023-12.2024	4. Обеспечение работоспособности ТП на проект 100,0, что позволит дополнительно произвести 114,1 т/год ТП	0,0	-17,8%	0,0
Инициативы по управлению рисками	Поддержание	100	01.2023-12.2024	5. Обеспечение работоспособности ТП на проект 100,0, что позволит дополнительно произвести 114,1 т/год ТП	0,0	-17,8%	0,0
Инициативы по управлению рисками	Поддержание	100,0	01.2023-12.2024	6. Обеспечение работоспособности ТП на проект 100,0, что позволит дополнительно произвести 114,1 т/год ТП	0,0	-18,92%	0,0
Инициативы по управлению рисками	Поддержание	181,5	01.2023-12.2024	7. Обеспечение работоспособности ТП на проект 100,0, что позволит дополнительно произвести 114,1 т/год ТП	285,8	9,67%	285,8

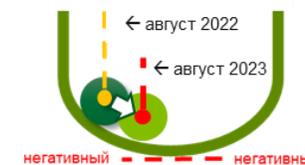
# Сегодня vs завтра

# Стратегия цифрового выживания: стагнация, застой или задел на будущее?

- Цель за прошедший год не изменилась.
- Снизился темп движения к ТО ВЕ в связи с ограничением финансирования проектов.
- Фокус 2024:
  - ✓ Переходящие
  - ✓ Законодательство
  - ✓ Оптимизация затрат



Параметр оценки	Негативный	Прагматичный	Оптимистичный
Доступ к технологиям	Отсутствует	Ограничен	Несколько ограничен
ПО недружественных стран	Поддержка и развитие – недоступны. Лицензии: новые недоступны, срочные не продлеваются	Поддержка и развитие за счет собственных сил или компромиссных схем. Найден способ работы с лицензиями	Доступно без ограничений
«Железо»	Приобретение нового или аналогов невозможно. ЗИП – за счёт параллельного импорта. Тех. поддержка отсутствует	Аналоги либо параллельный импорт, оборудование частично доступно. Техподдержка своими силами или за счёт альтернативных поставщиков	Доступно без ограничений
Компетенции	Внешние необходимые компетенции отсутствуют	Есть частичный доступ к локальным "аналогам" компетенций	На рынке и в ИТ Илим достаточно необходимых компетенций
Затраты	Услуги, решения и компетенциикратно дорожают	Консалтинг на прежнем уровне, железо дорожает не более чем на 200%	Цены зафиксированы на уровне начала 2022



- Принимаем, что реализовываться будет сценарий, близкий к негативному, но не в его крайнем варианте.
- Мы столкнемся с трудностями в части обеспечения доступности и непрерывности сервисов и существенными ограничениями в части развития ИТ решений.
- Таким образом, наш сценарий **прагматичный**

# 2024 и цифровая стратегия: актуализировать или делать заново?

По данным WSJ средний срок работы на одном месте порядка (опрос более чем в 1000 компаний США)

- CEO – 8
- CFO – 5
- CIO - 4,3 лет
- CDTO ...?

THE  
WALL STREET  
JOURNAL.

---

А что у нас, в России?

Есть только одна примета – CDTO работает «одну стратегию».

Из этого следует только один вывод – защищайте стратегию на как можно более длинный рубеж.

И... она должна быть доказательной с точки зрения эффектов.



# ПРИЛОЖЕНИЯ

# Основные принципы (ценности) для реализации цифровой стратегии

1 Данные.  
Полнота данных в  
системе для  
принятия решений  
(нет **Эксело!**)



Унификация,  
централизация,  
стандартизация  
решений. **Центры  
компетенций/приня-  
тия решений**

2 Сквозные  
процессы вместо  
«функциональных  
колодцев»



**Однократный  
ввод  
информации**

3 **Безбумажный  
процесс (ЭДО)**



Системы  
**удобны  
и интуитивно  
понятны**

4 **Приверженность  
корпоративной  
платформе**  
(не доступно у SAP –  
берем лучшее на рынке)



Самостоятельность  
и независимость.  
Мы используем **On-  
premises решения**

5 **Лучшие практики  
ИТ-безопасности,**  
замещающие  
традиционные виды  
проверок



**Мобильность.**  
Информация  
в любом месте и  
в любое время

11 **Reuse.** Фокус на  
доп. эффект от уже  
имеющихся  
решений



**Суверенность ИТ**  
– курс на  
независимость и  
самодостаточность  
ИТ-ландшафта

## Легенда



Базовые принципы



Пост-ковидные принципы



Принципы, изменившиеся  
в феврале 2022