



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ АГРОХОЛДИНГА

Щербаков Александр Владимирович

Руководитель процессного офиса ООО КОМОС ГРУПП

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 изменений 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

Культура и взаимодействие

Культура, ориентированная на взаимодействие и принципы честного и открытого общения, способствует развитию цифровой трансформации

Оптимизация процессов

Мониторинг и постоянная оптимизация процессов в соответствии с передовыми трендами цифровой трансформации

Данные

Стратегический подход к управлению данными с обеспечением всестороннего доступа в режиме реального времени, обеспечение безопасности данных



Инфраструктура и инструменты

Мощные, надежные и гибкие системы, и инструменты создают инфраструктуру, эффективно содействующую цифровой трансформации

Модели

Широкомасштабное применение моделей, основанное на непрерывном процессе инноваций

Сравните элементы трансформации и элементы бизнес-архитектуры



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

Немного о нас

ГЕОГРАФИЯ ПРОИЗВОДСТВА

4

РЕГИОНА ЛОКАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК

- УДМУРТСКАЯ
РЕСПУБЛИКА
- ПЕРМСКИЙ КРАЙ
- ТАТАРСТАН
- БАШКОРТОСТАН

ПРОИЗВОДСТВО КОМБИКОРМОВ



6

ПЛОЩАДОК
ПО ПРОИЗВОДСТВУ
КОМБИКОРМА

МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО



5

ФЕРМ

СВИНОВОДСТВО



4

СВИНО-
КОМПЛЕКСА

ПТИЦЕВОДСТВО



1

ПТИЦЕФАБРИКА
МЯСНОГО
НАПРАВЛЕНИЯ

ПЕРЕРАБОТКА МОЛОКА



5

МОЛОЧНЫХ
ЗАВОДОВ



1

ФАБРИКА
МОРОЖЕНОГО

МЯСОПЕРЕРАБОТКА



2

МЯСОКОМБИНАТА

ПРОИЗВОДСТВО ЯЙЦА



3

ПТИЦЕФАБРИКИ
ЯИЧНОГО
НАПРАВЛЕНИЯ

ДИСТРИБУЦИЯ И ЛОГИСТИКА



2

КРУПНЫХ
ПРОИЗВОДСТВЕННО-
ЛОГИСТИЧЕСКИХ
КОМПЛЕКСА ОБЩЕЙ
ПЛОЩАДЬЮ
8 ТЫС. М²



12

КРУПНЫХ СКЛАДОВ
ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ
ОБЩЕЙ ПЛОЩАДЬЮ
54 ТЫС. М²



1

ТОРГОВАЯ
КОМПАНИЯ



240

МАГАЗИНОВ ФИРМЕННОЙ
РОЗНИЦЫ

1

ПОЛНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
КОРМАМИ
СОБСТВЕННОГО
ПРОИЗВОДСТВА

2

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЫРЬЕМ
КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

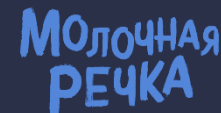
3

ПРОИЗВОДСТВО
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ
ТОВАРОВ

4

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ
ПО ВСЕМ КАНАЛАМ

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ



74

РЕГИОНА РОССИИ

11

ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

- АЗЕРБАЙДЖАН
- БЕЛАРУСЬ
- ВЬЕТНАМ
- КИТАЙ
- КИРГИЗИЯ
- КАЗАХСТАН
- МОНГОЛИЯ
- ОАЭ
- СИНГАПУР
- США
- УЗБЕКИСТАН



Наша структура управления



Наш путь трансформации



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

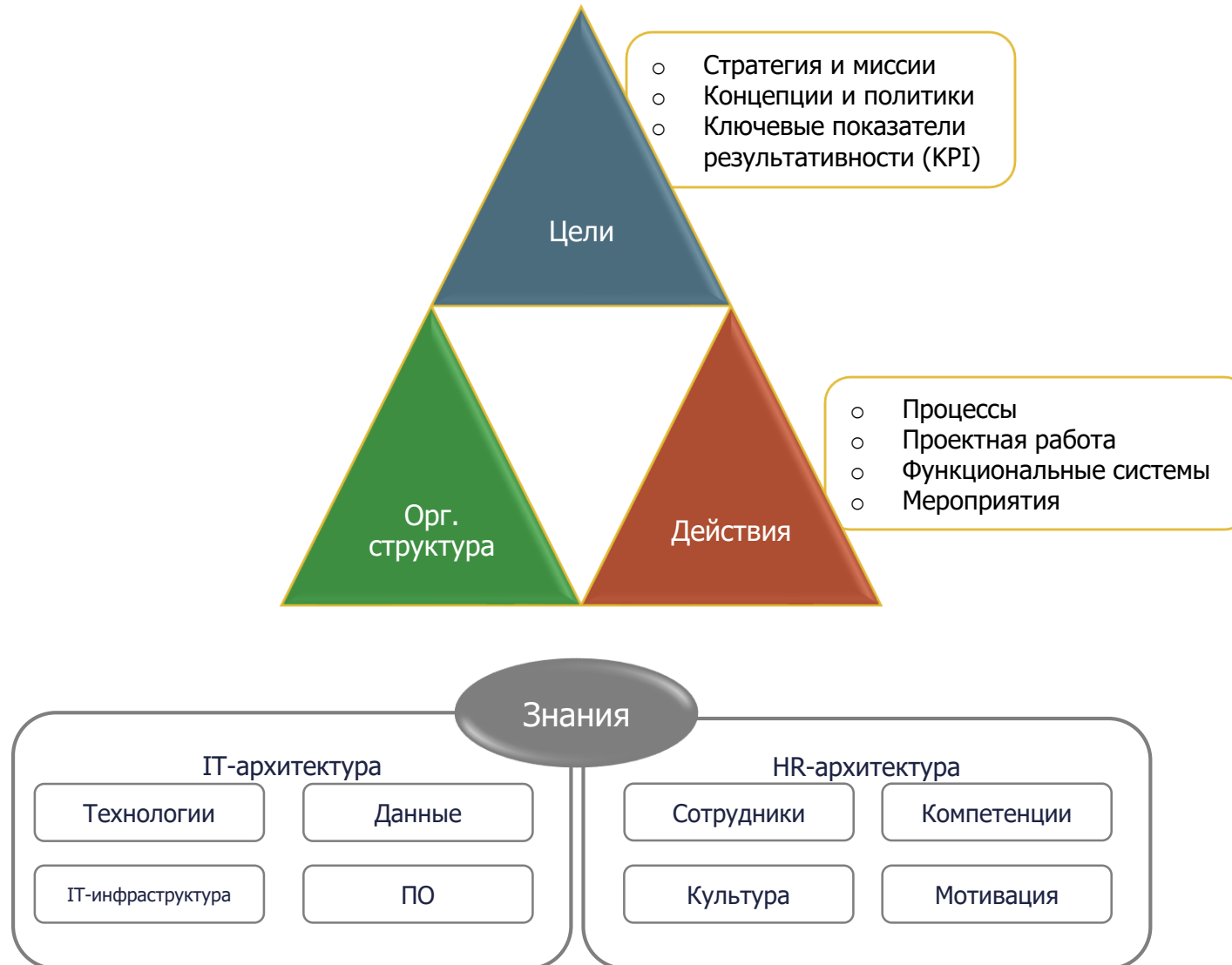
Про этап построения бизнес-архитектуры докладывали на конкурсе 2021 года:

https://www.businessstudio.ru/articles/article/agrokholding_na_puti_v_xxii_vek_galiulin/

Бизнес-архитектура

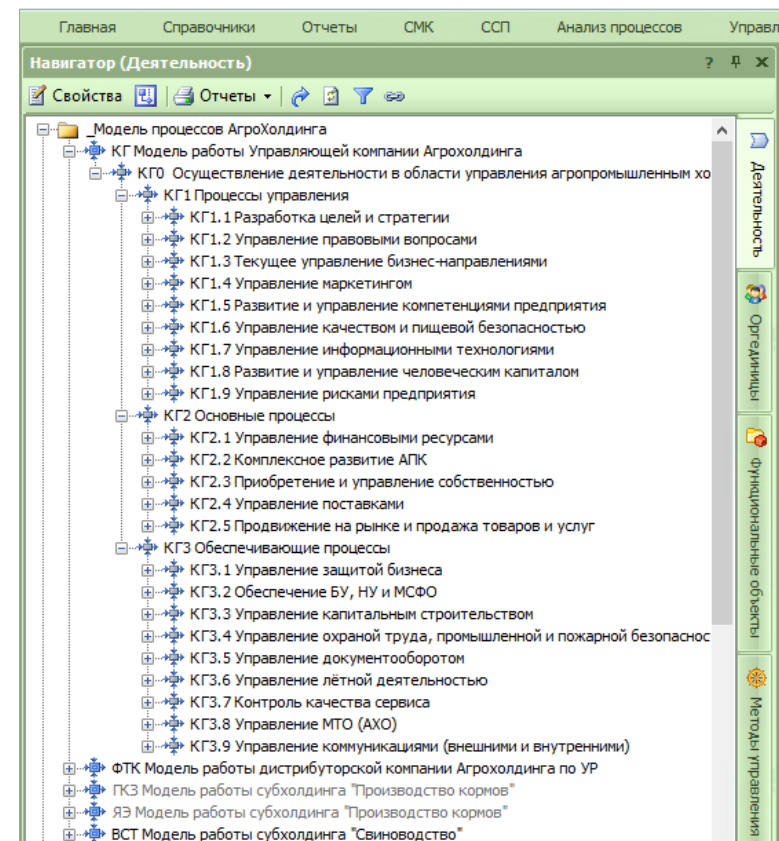
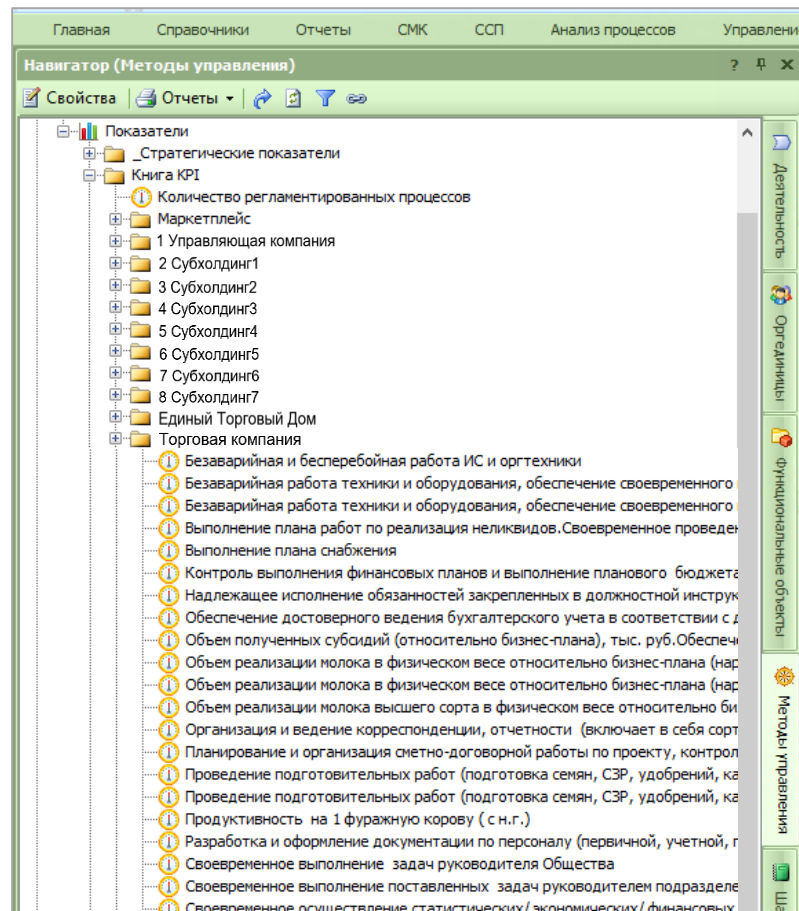
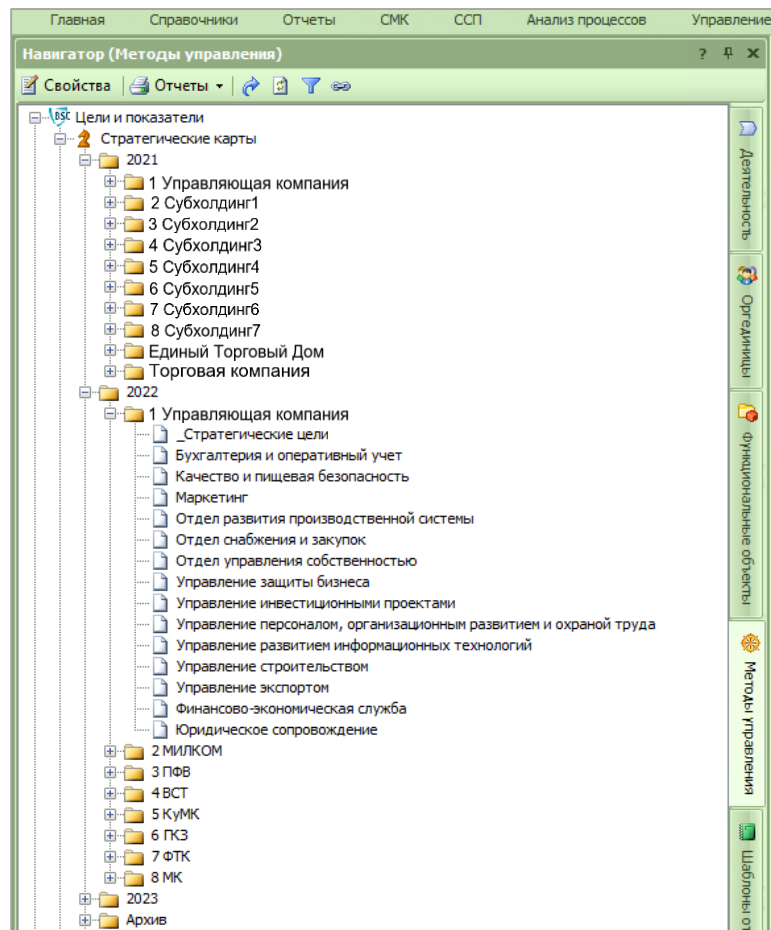
Обязательные шаги:

- Определить цели
- Оценить наполненность системы
- Закрепить владельцев процессов

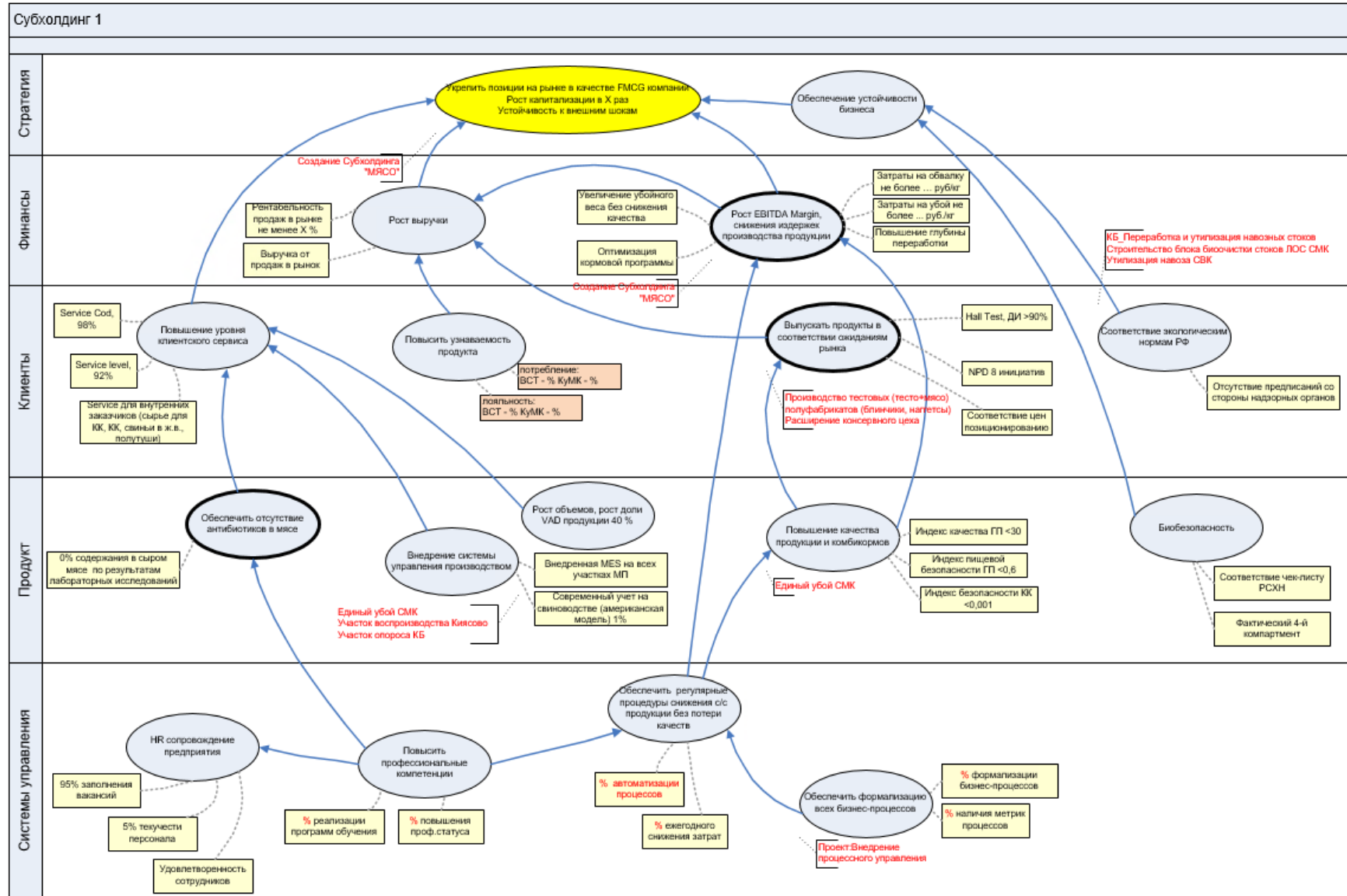


Инструмент
формализации бизнес-
архитектуры –
программный продукт
Business Studio

Бизнес-архитектура



Новые цели, старт программ трансформаций



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

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

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

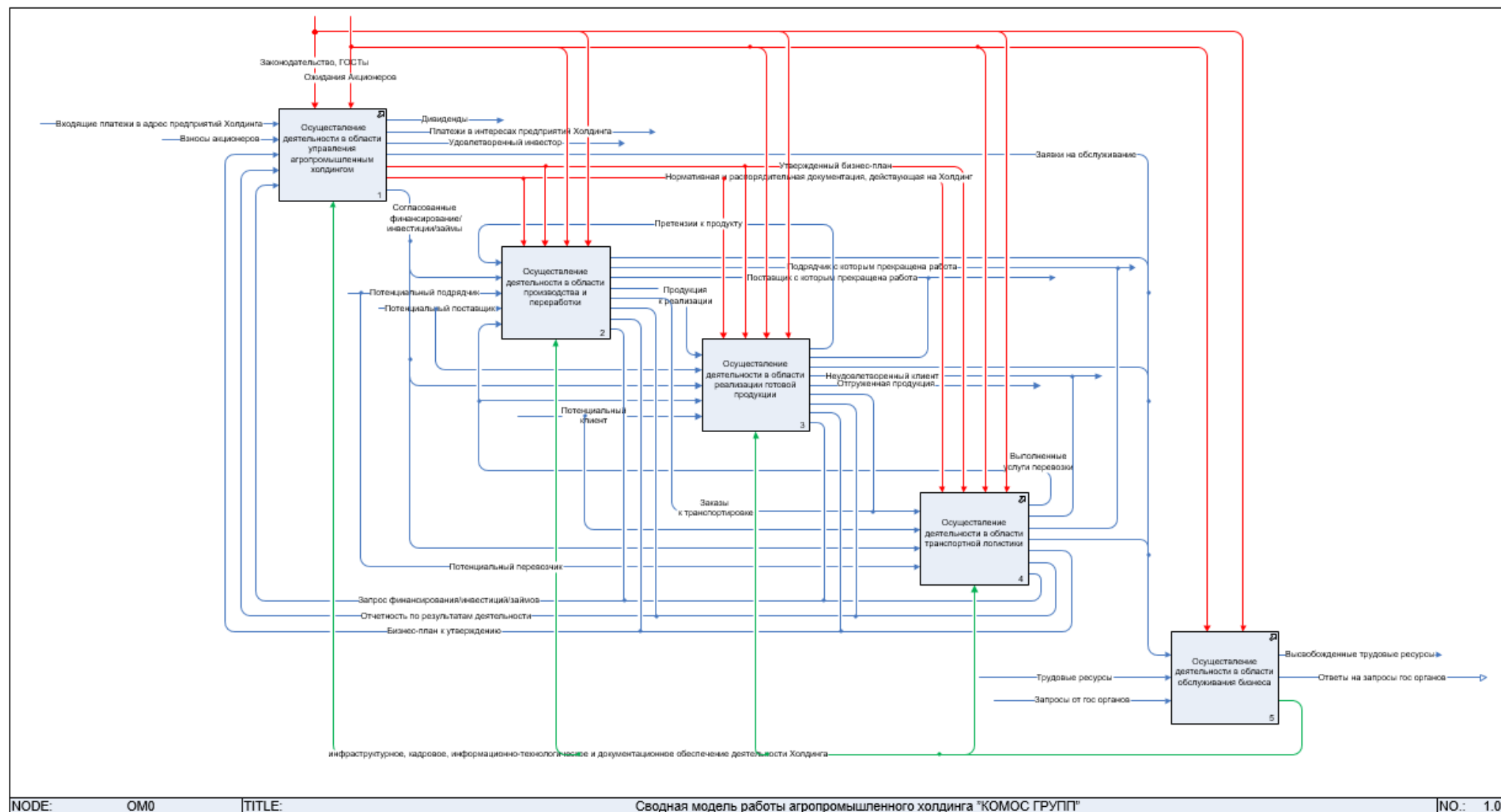


Цели по направлениям:



Обязательные шаги:

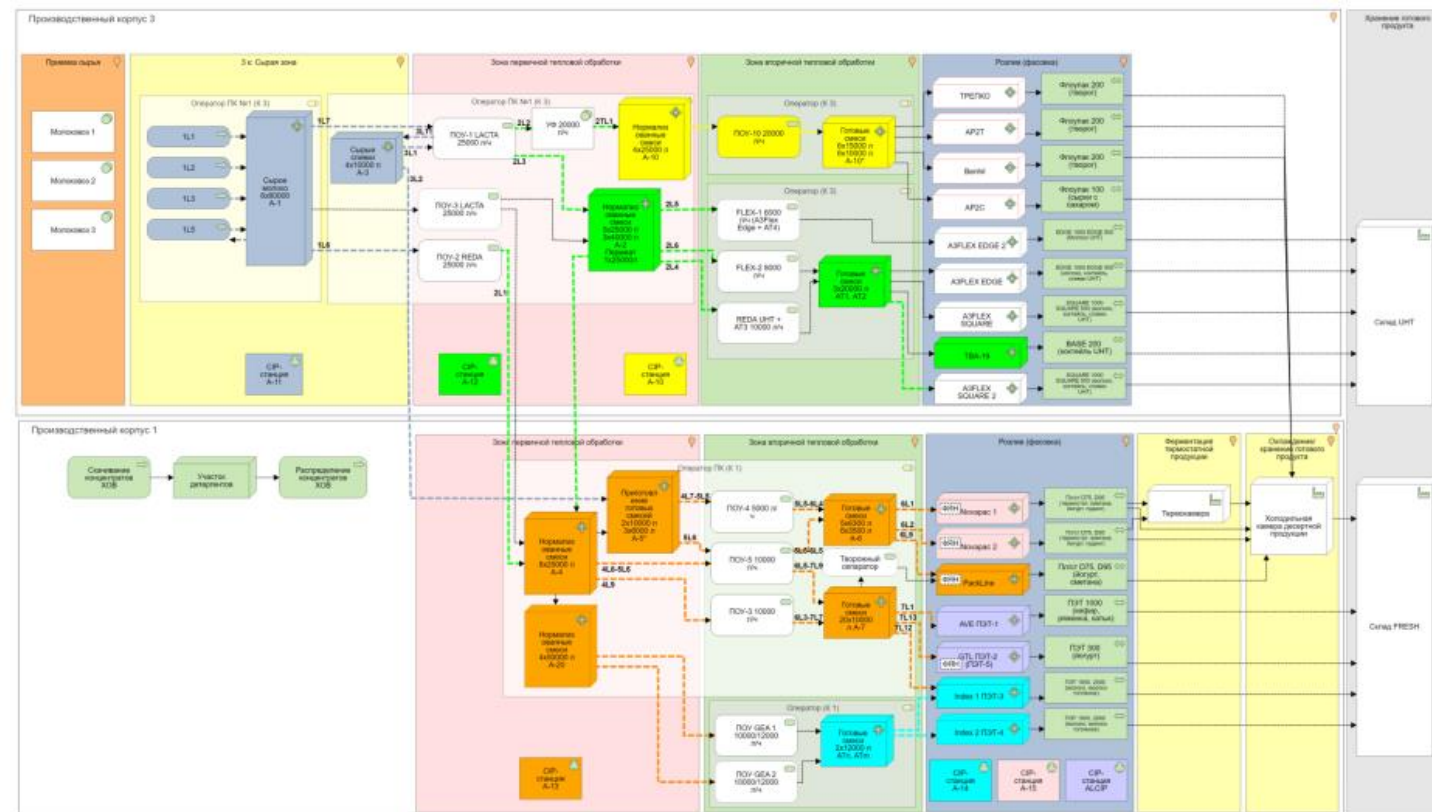
- Определить уровень карт целей (что является целью)
- Выделить ключевые влияния целей друг на друга, без ухода «в рутину»
- Ранжировать цели по направлениям деятельности и зонам ответственности
- Уметь договариваться
- Предусмотреть инструмент исполнения целей



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 модуле Archimate Business Studio

[illegible]

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!

Все сводится к экономическим расчетам

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

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

Программы 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, Бухгалтерский и Финансовый и т.д.)
 - Единый клиентский сервис
 - Развитие ИТ-систем управления предприятием

Каждый из перечисленных проектов включал внедрение одного или нескольких ИТ-инструментов

Экономический эффект нескольких проектов составил 490 млн.р. - детально смотрите доклад на конкурсе BPM проект года (2023):

<https://bpmaward.ru/2023/02/06/komos-ru/>



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!**





conews
FORUM

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ**

