



КОМОС
ГРУПП

**Повышение эффективности управления
холдинговой структуры.
Роль процессного офиса.**

СОЗДАЕМ НАСТОЯЩЕЕ
ДЛЯ ЛУЧШЕГО БУДУЩЕГО



2024

Немного о НАС

ГЕОГРАФИЯ ПРОИЗВОДСТВА

4 РЕГИОНА ЛОКАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПЛОЩАДОК

- УДМУРТСКАЯ
РЕСПУБЛИКА
- ПЕРМСКИЙ КРАЙ
- ТАТАРСТАН
- БАШКОРТОСТАН

ПРОИЗВОДСТВО КОМБИКОРМОВ

7 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

3 КРУПНЫХ
ПРОИЗВОДСТВЕННО-
ЛОГИСТИЧЕСКИХ
КОМПЛЕКСА ОБЩЕЙ
ПЛОЩАДЬЮ
9 ТЫС. М²

8 КРУПНЫХ СКЛАДОВ
ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ
ОБЩЕЙ ПЛОЩАДЬЮ
12,6 ТЫС. М²

1 ТОРГОВАЯ
КОМПАНИЯ

255
МАГАЗИНОВ ФИРМЕННОЙ
РОЗНИЦЫ

1 ПОЛНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
КОРМАМИ СОБСТВЕННОГО
ПРОИЗВОДСТВА

2 ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЫРЬЕМ
КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

3 ПРОИЗВОДСТВО
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

4 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ
ПО ВСЕМ КАНАЛАМ

Немного о НАС

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ

71

РЕГИОН РОССИИ

12

ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

- США
- Китай
- Монголия
- Вьетнам
- ОАЭ
- Сингапур
- Азербайджан
- Беларусь
- Армения
- Казахстан
- Узбекистан
- Кыргызстан



Наша структура управления



Цели деятельности

- Повысить управляемость Агрохолдинга
 - Сформировать Единую (интегрированную) систему управления (менеджмента)
 - Определить владельцев процессов
 - Понять об объемах процессов в Агрохолдинге
 - Определить время выполнения процессов для последующей оптимизации с помощью ФСА
 - Обеспечить принятие решений, основанных на цифрах
 - Повысить прозрачность бизнес-процессов
 - Поддержка и обеспечение цифровой и HR-трансформации
- Старт август 2019 года

Задачи

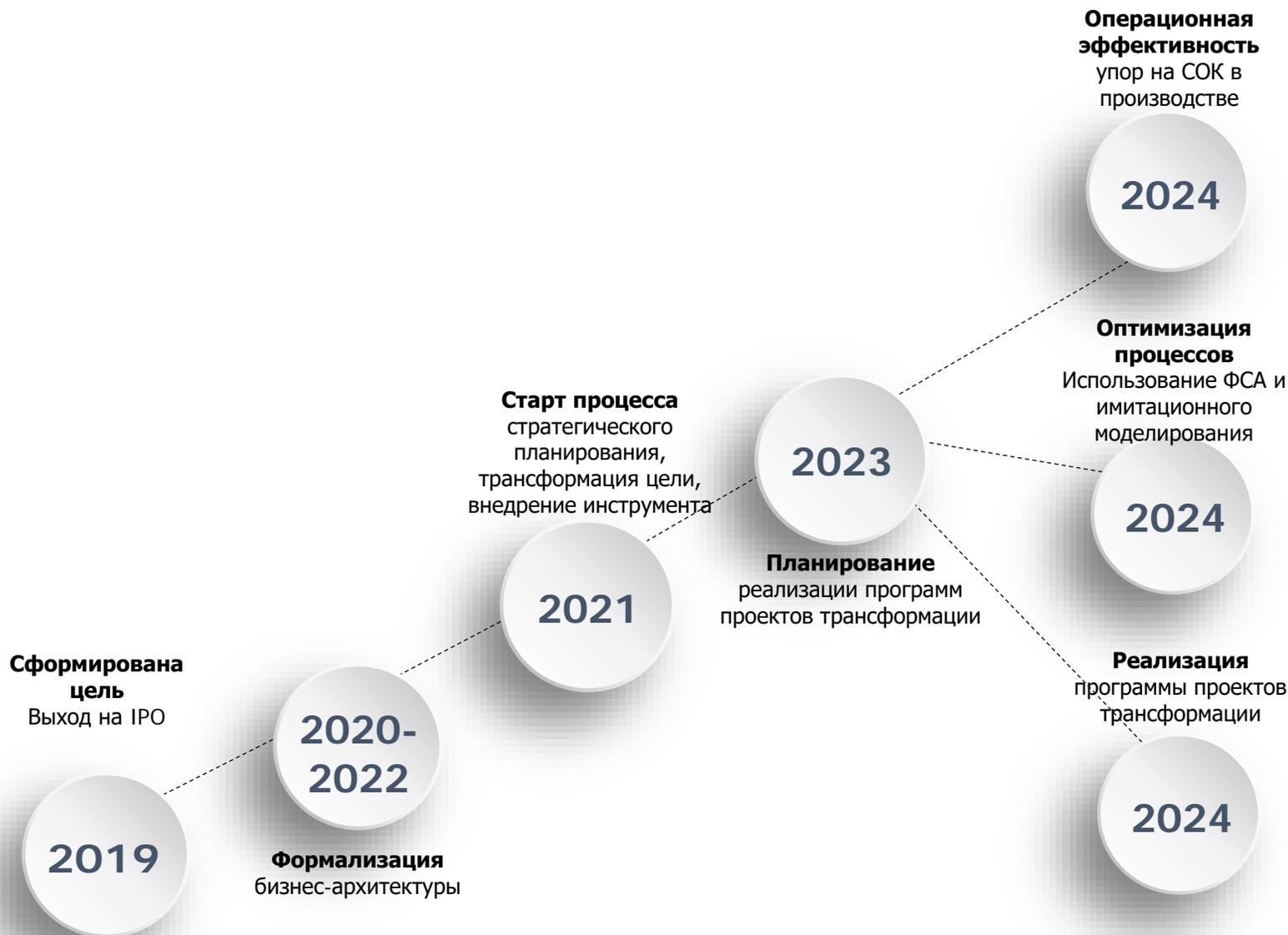
- Сформировать компетенцию в Холдинге
- Организация сбалансированной системы планирования
- Определение категорий и групп бизнес-процессов
- Формирование эффективного механизма поиска, разработки и сопровождения перспективных стратегических проектов по направлениям деятельности Холдинга
- Разработка и реализация механизмов взаимодействия, оценки и контроля эффективности бизнес-процессов управления Холдингом
- Создание и внедрение ОЦО с последующей автоматизацией оказания сервисных услуг для работников предприятий
- Внедрение СОК (SOP) на производстве

Система управления (Бизнес система) – это система, с помощью которой организация управляет объектами внутренней и внешней среды (клиенты, партнёры, ресурсы, оборудование, продукты, технологии, персонал) для достижения своих целей в долгосрочной перспективе. Элементами этой системы являются:

- Цели (в разрезе объектов управления, т. е. цели в области клиентов, партнёров, ресурсов, оборудования, продуктов, технологий, персонала);
- Бизнес-процессы, посредством которых обеспечивается технология управления;
- Персонал, выполняющий эти бизнес-процессы, объединённый в организационную структуру;
- Информационные системы и ИТ -инфраструктура (оборудование, системное программное обеспечение), на базе которой разворачиваются информационные системы управления.



Цели и жизненный путь внедрение процессного подхода



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

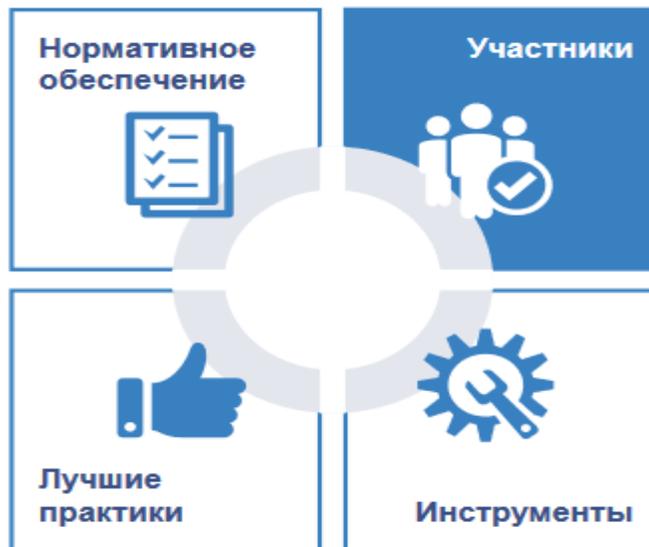
Система процессного управления

Процессное управление рассматривается как **управление системой**, которая состоит из связанных между собой компонентов, а именно:

- ✓ **Нормативного обеспечения;**
- ✓ **Участников** процессного управления;
- ✓ **Инструментария;**
- ✓ **Лучших практик** совершенствования бизнес-процессов



Результатом работы системы процессного управления является спроектированная и улучшаемая Бизнес-архитектура (она же система управления).



Процессный офис – центр компетенции по процессному управлению, обеспечивающий внедрение, контроль и развитие процессного управления

Основные задачи Процессного офиса

- ✓ Создание, внедрение и совершенствование методологии процессного управления;
- ✓ Внедрение и развитие инструментов по реинжинирингу бизнес-процессов;
- ✓ Создание и развитие единого репозитория бизнес-процессов;
- ✓ Поддержка структурных подразделений по реинжинирингу бизнес-процессов;
- ✓ Координация работ по формализации бизнес-процессов

Базовые принципы функционирования Процессного офиса

Специализация

За каждым функциональным направлением должен быть закреплен представитель Процессного офиса - процессный эксперт.

Децентрализация

Ответственным за описание бизнес-процессов и их актуализацию является владелец процесса и сотрудник функции(включено в ДИ и план актуализации).

Единый центр управления изменениями

Внесение изменений в бизнес-процесс согласовывает процессный эксперт и владелец бизнес-процесса.

КРІ: Объем формализации процессов, удовлетворённость заказчика, снижение с\с – совместно с владельцами

Система процессного управления. Инструменты

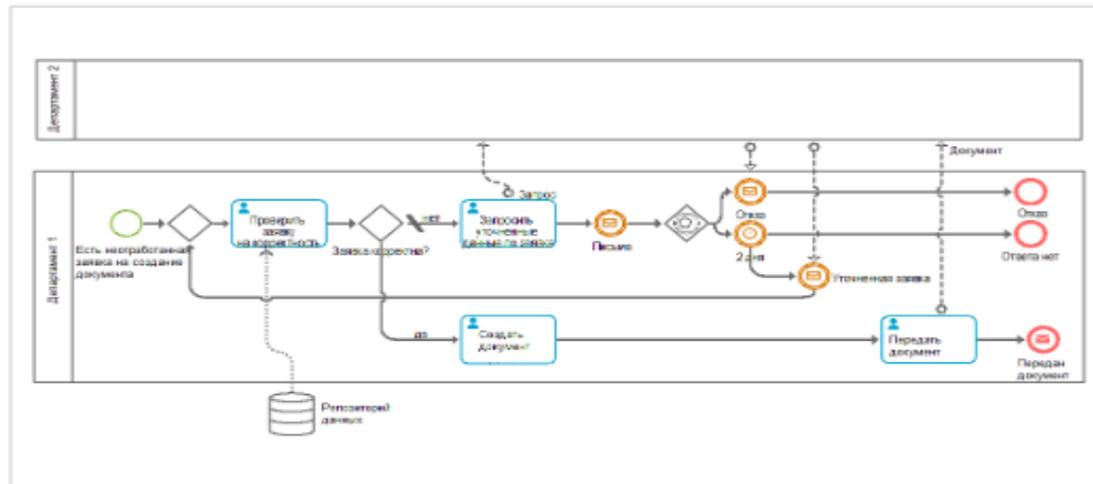


Используется инструмент «**Business Studio**»

Возможности Business Studio

- ✓ Единый репозиторий бизнес-процессов;
- ✓ Создание моделей бизнес-процессов по единой настроенной в Business Studio методологии;
- ✓ Публикация моделей процессов на Корпоративном портале;
- ✓ Механизм оценки эффективности бизнес-процессов;
- ✓ Проектирование организационных структур;
- ✓ Проектирование карт целей;
- ✓ Проектирование системы KPI;
- ✓ Формирование ЛНА, НД, ТЗ на автоматизацию;
- ✓ Проектирование финансовой системы.

Пример модели бизнес-процесса в Business Studio



Легенда (условные обозначения BPMN 2.0)

	Событие, инициирующее бизнес-процесс		Участник бизнес-процесса (исполнитель шагов процесса)
	Получение и отправка сообщения в ходе выполнения процесса		Элементарное действие, выполняемое в рамках бизнес-процесса
	События, проходящие по расписанию или остановку в ходе выполнения процесса		Обращение в бизнес-процессе к базе данных (хранилищу)
	Таймер		Разделение бизнес-процесса на несколько альтернативных маршрутов
	Завершающее событие (получение результата или прерывание процесса)		Эксклюзивный шлюз
	Поток управления – последовательность событий и выполнение действий		

Система процессного управления. Инструменты



Используется BPMs система.

Некоторые возможности BPM-системы

- ✓ Процессы становятся исполнимыми. Система контролирует выполнением этапов процесса;
- ✓ В on-line режиме мониторинг исполнения процессов;
- ✓ Быстрое внедрение изменений в процессах.

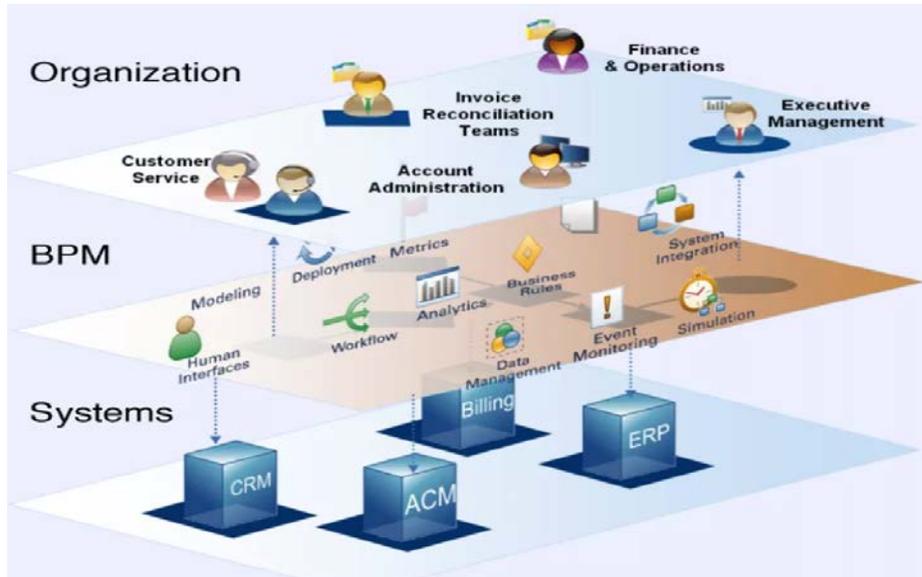
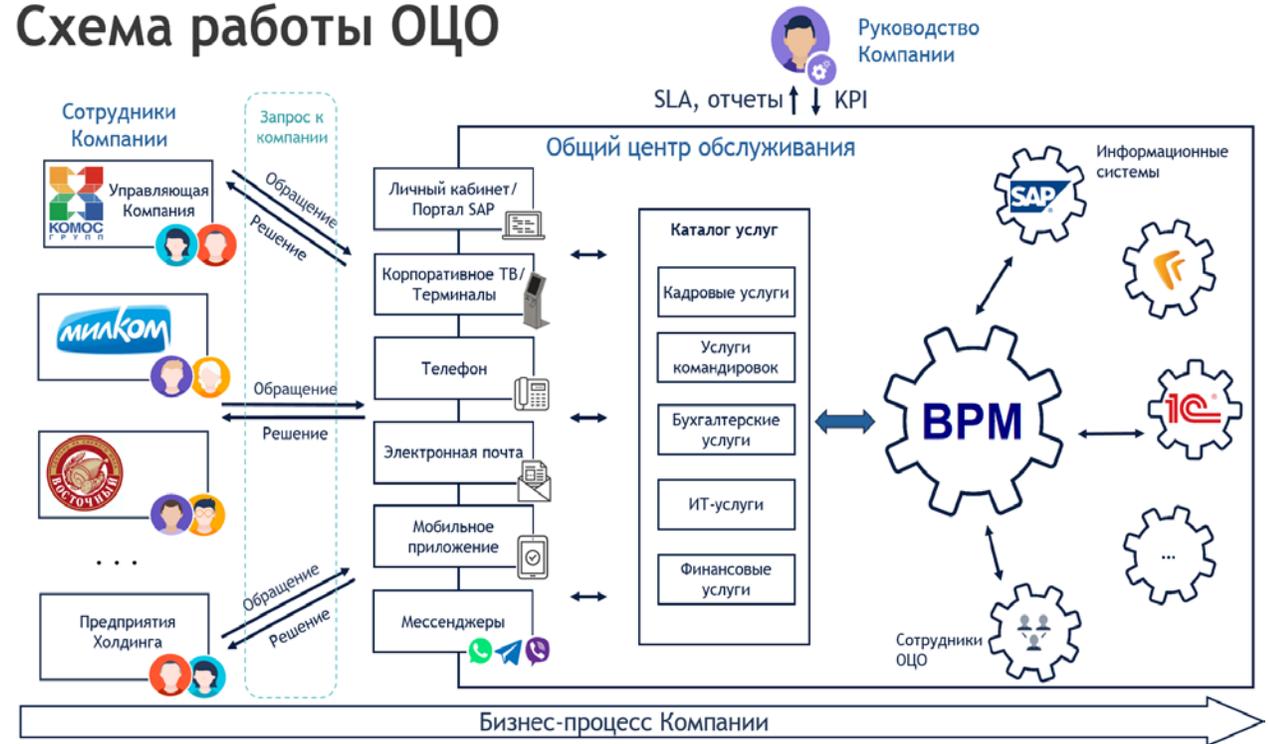


Схема работы ОЦО





В целях эффективного внедрения процессного управления разработано следующее нормативное обеспечение:

- ✓ Манифест о процессном управлении
- ✓ Положение о процессном управлении
- ✓ Соглашение о моделировании:
 - методика определения и управления KPI бизнес-процессов
 - методика расчета стоимости бизнес-процессов
- ✓ Программа обучения:
 - для ТОП-менеджмента
 - для руководителей среднего звена
 - для аналитиков и выделенных функций по формализации процессов
- ✓ Нормативные документы по управлению документацией в Компании

Положение о процессном управлении включает:

- ✓ Место процессного управления в системе
- ✓ Организация процессного управления: роли, участники и их функции
- ✓ Этапы формирования бизнес-процессов
- ✓ Глоссарий процессного управления

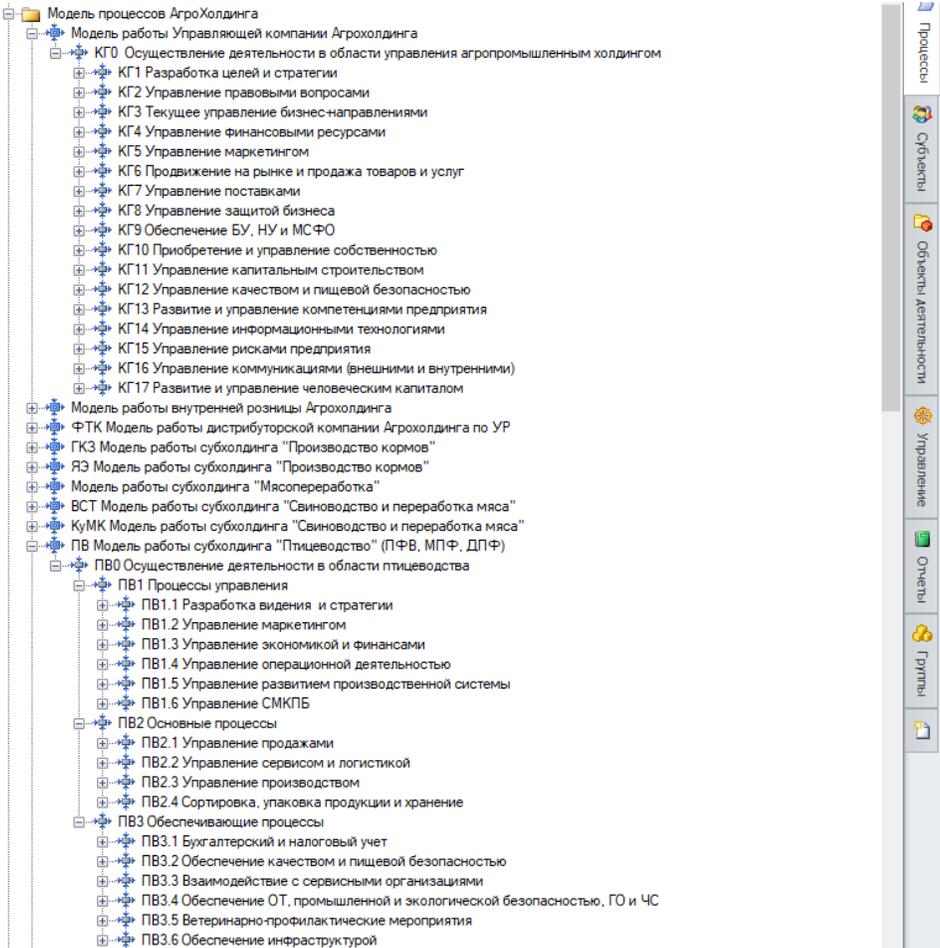


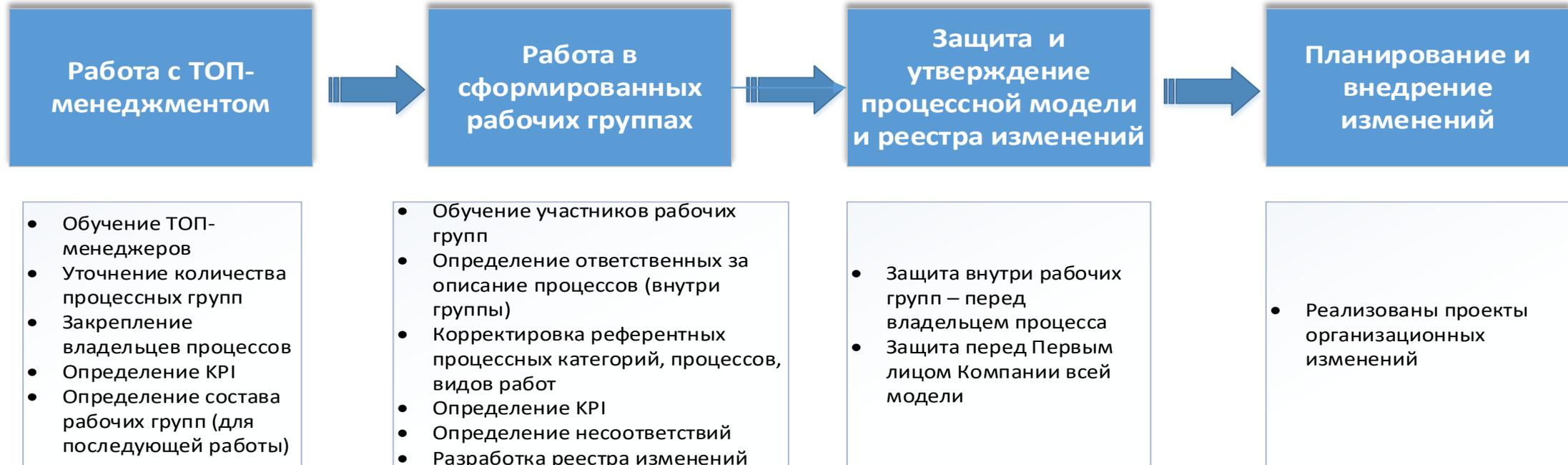
Лучшие практики

- ✓ Применение рефератных каталогов и моделей процессов:
 - ✓ APQC (American Productivity & Quality Center, Американского центра производительности и качества)
 - ✓ SCOR – модель управления цепочками поставок;
- ✓ Применение методов оптимизации процессов:
 - ✓ Функционально-стоимостной анализ (ФСА) и имитационного моделирования;
 - ✓ Инструментов статистического анализа
 - ✓ Метода Process mining;
 - ✓ Классических методов (визуализация, 5 почему, SWOT, анализ уровня зрелости процесса, анализ фрагментарности процесса и т.д.)
- ✓ Быстрое внедрение изменений в процессах;

Пирамида бизнес-процессов

На основе референтных моделей СТУ и АРОС определили уровни декомпозиции процессов и соответствующих им локальных нормативных документов, прогнозно поставили цели по их количеству



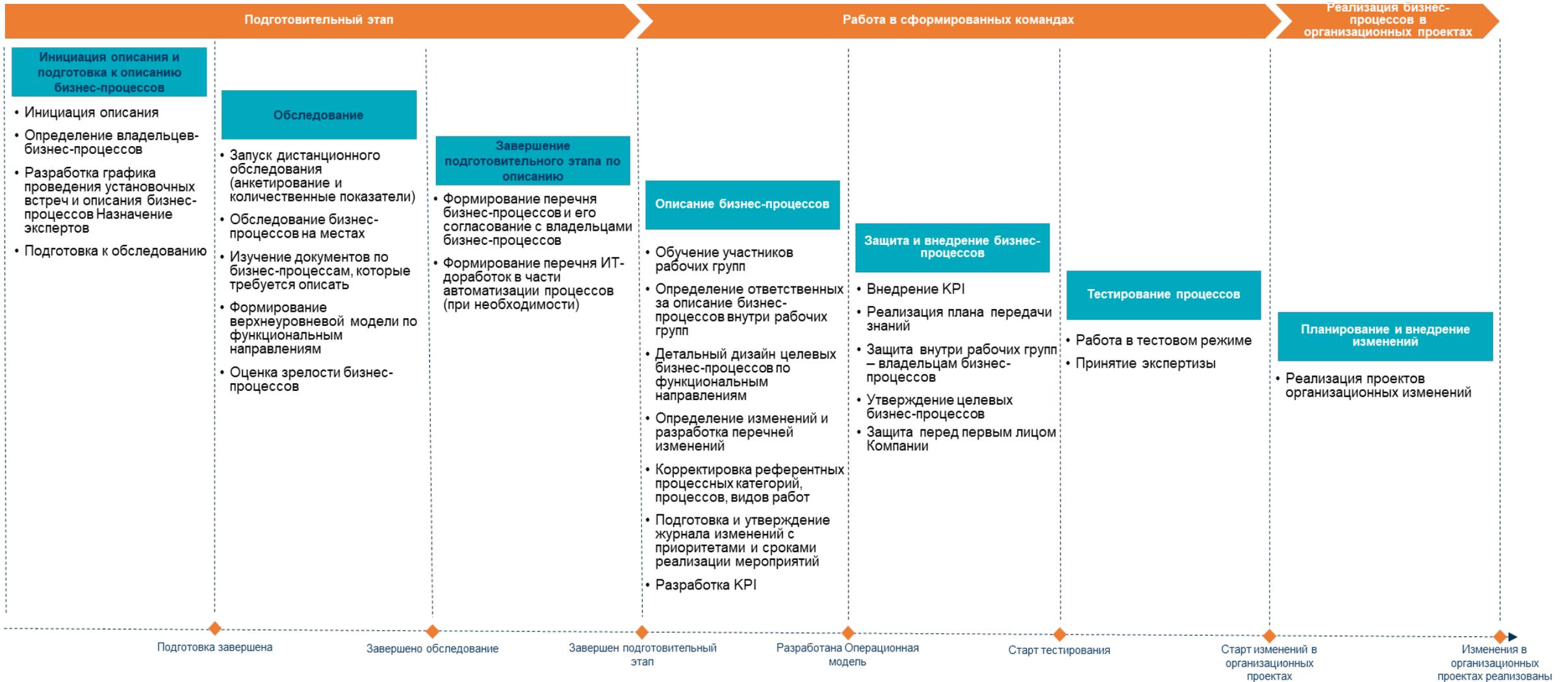


Длительность – 5 рабочих дней на одну процессную категорию (примерно 2-3 мес)

В рамках данных работ :

- Пересматриваются KPI – привязка к результату процесса (планов-бюджетная система);
- Пересматривает ответственность участников;
- Пересматривается функции сотрудников;
- Корректируется структура
- Проектируются рабочие места (нормы)

Методика. Этапы (детальнее)



Ключевая задача



Повышение эффективности системы управления достигается через проектирование бизнес- архитектуры

Цели и связи с проектами



Карта целей определяет стратегию

Определены проекты для достижения целей

Карты целей отражаются в плакатах

Цели устанавливаются вместе с КРІ в специализированном ИТ решении

Цели и жизненный путь подразделения

- ✓ Процессный подход к управлению + интегрированная система менеджмента
- ✓ Проектный подход
- ✓ Управление всеми изменениями через процессно-проектное управление



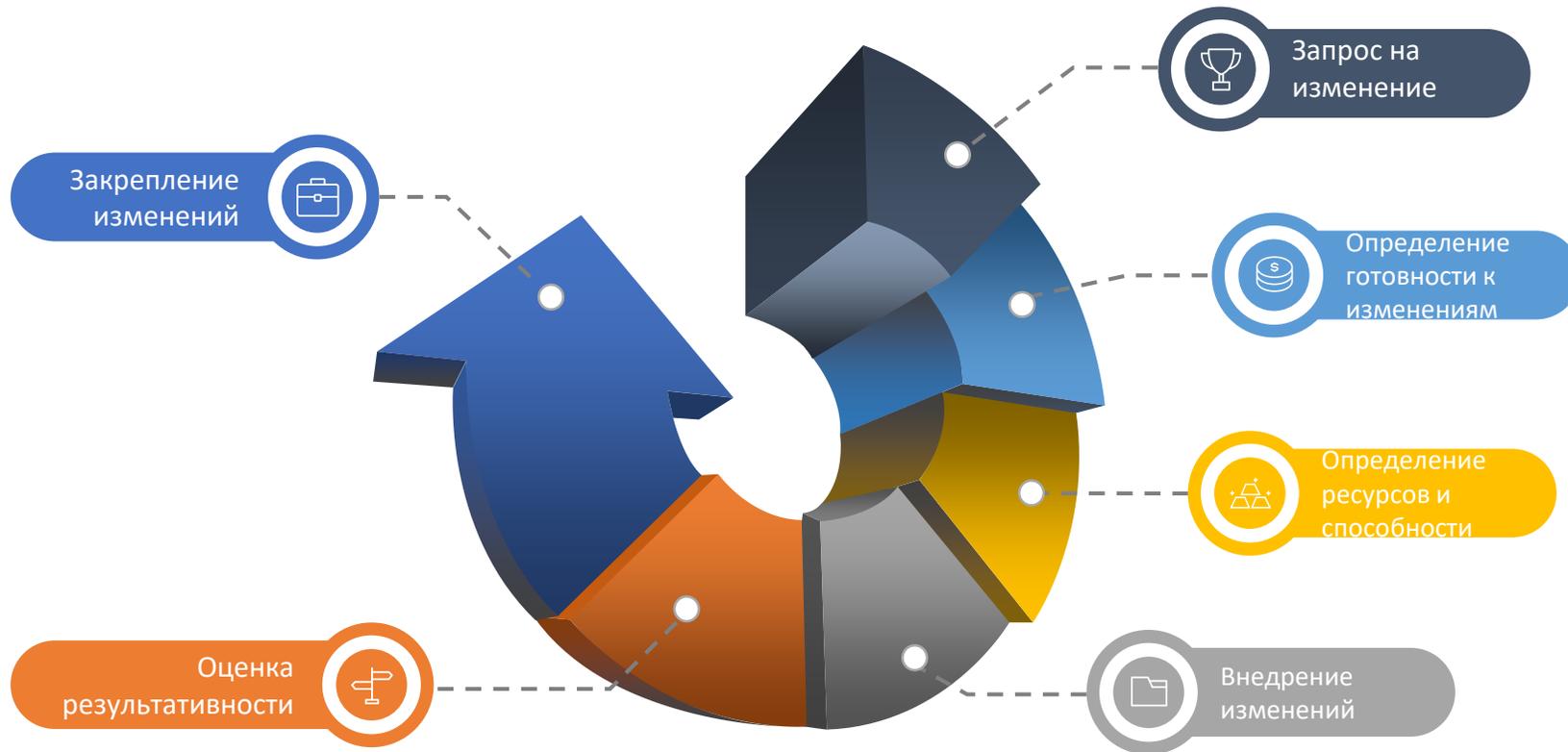
Проекты должны вести к достижению страт целей

Изменениями необходимо управлять.

Поэтому у нас:
Процессный офис – инструменты повышения эффективности

Проектный офис – управление изменениями

Управление изменениями. Жизненный цикл.



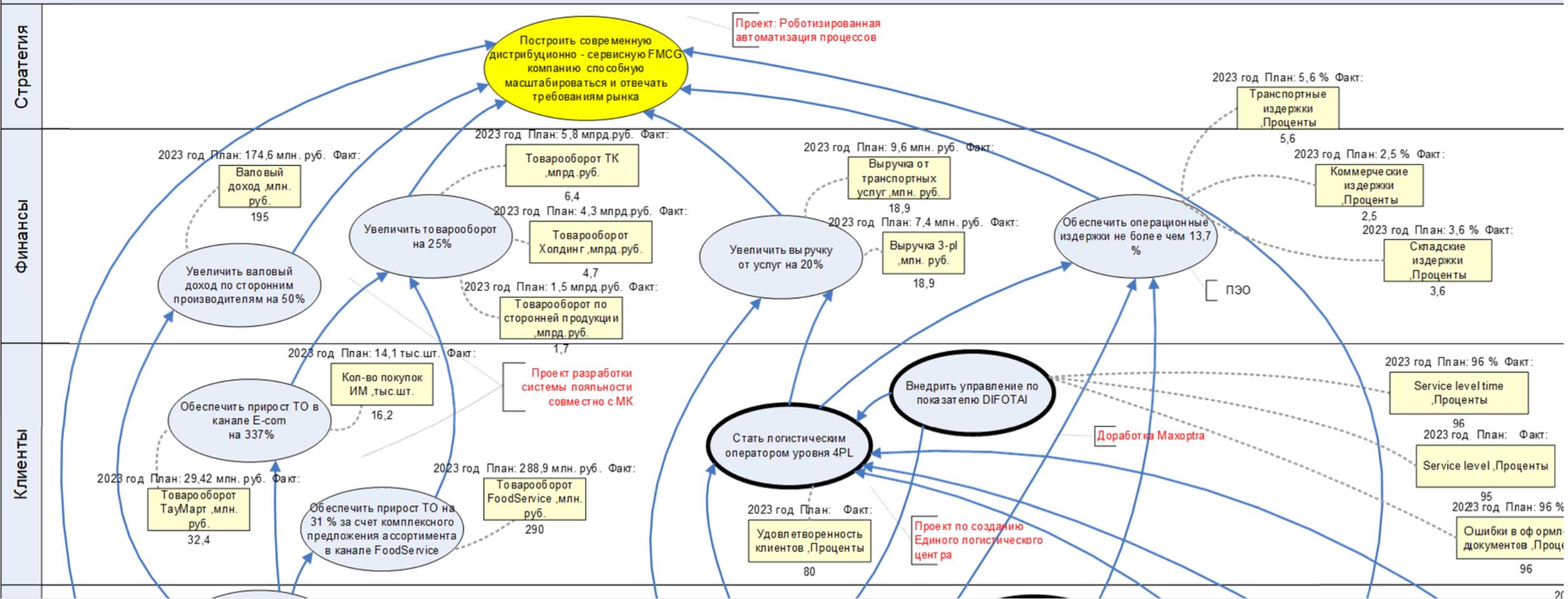
Переход от формирования процессов – к оценке их адекватности, релевантности

Оценивать результативность и эффективность как изменений, так и внедренных бизнес-процессов, переход к оценке KPI процессов.

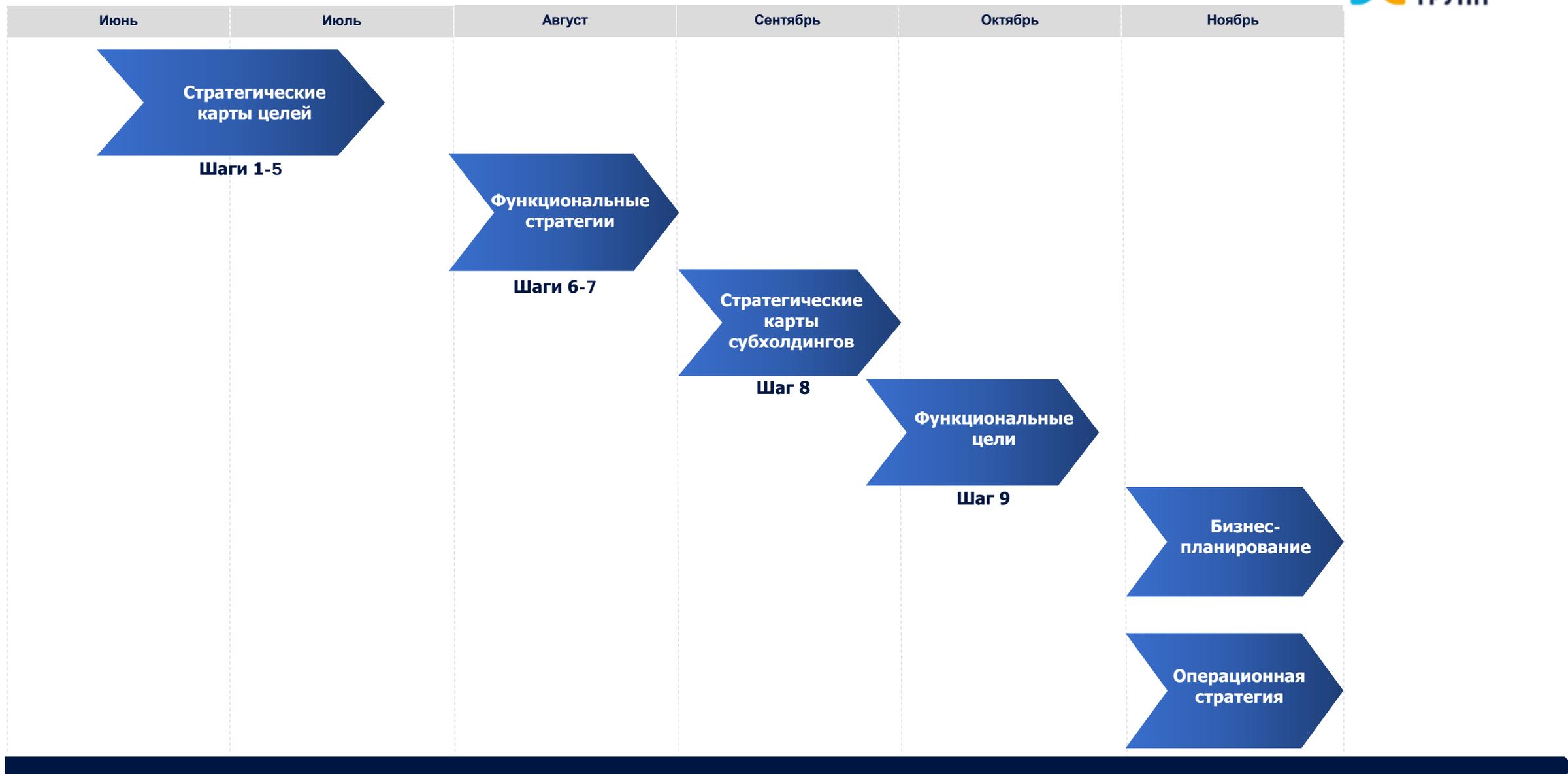
Все изменения через процесс и оценку!

Результаты достижения целей

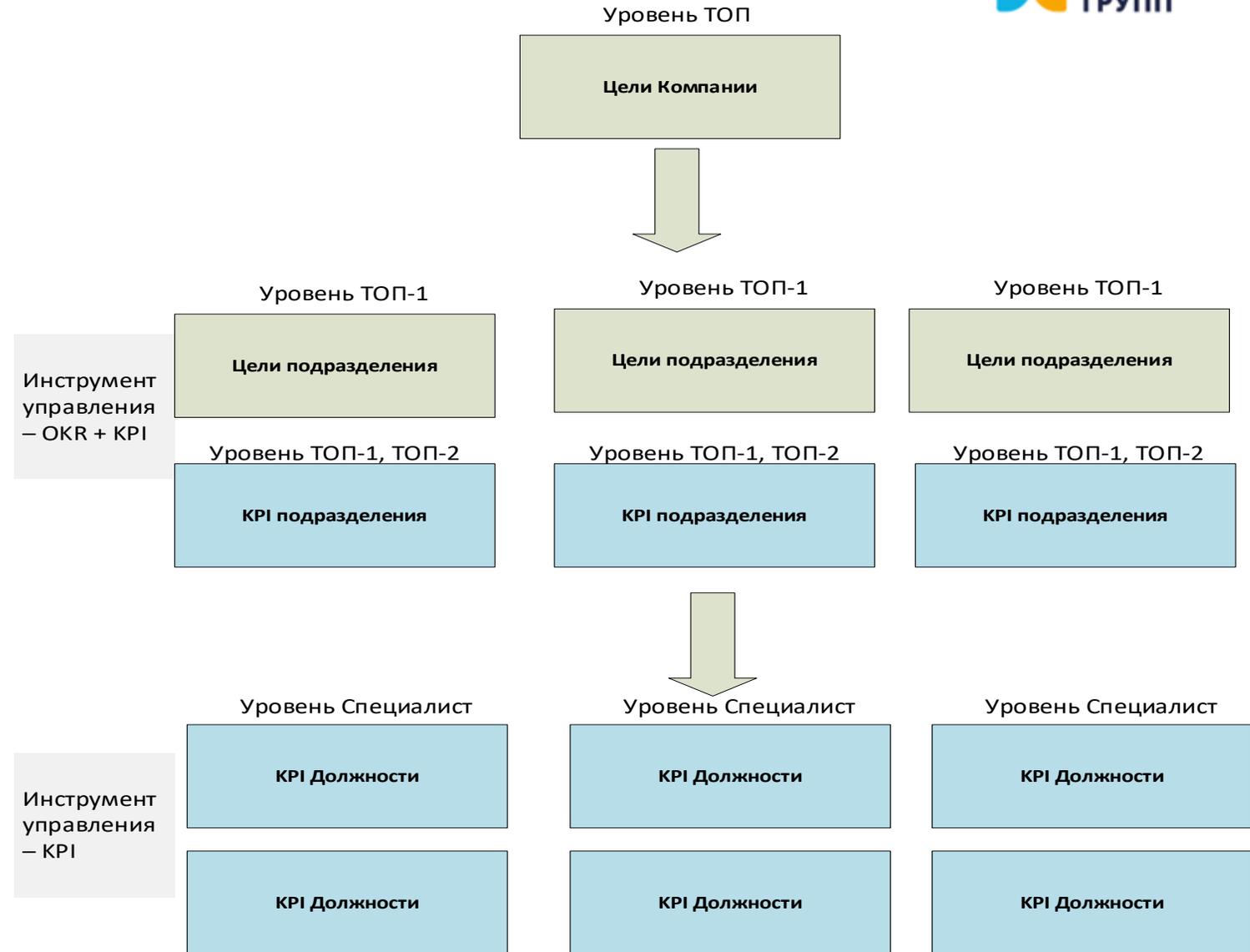
Филиал ООО «КОМОС ГРУПП» «Торговая компания»



Процесс формирования стратегических целей

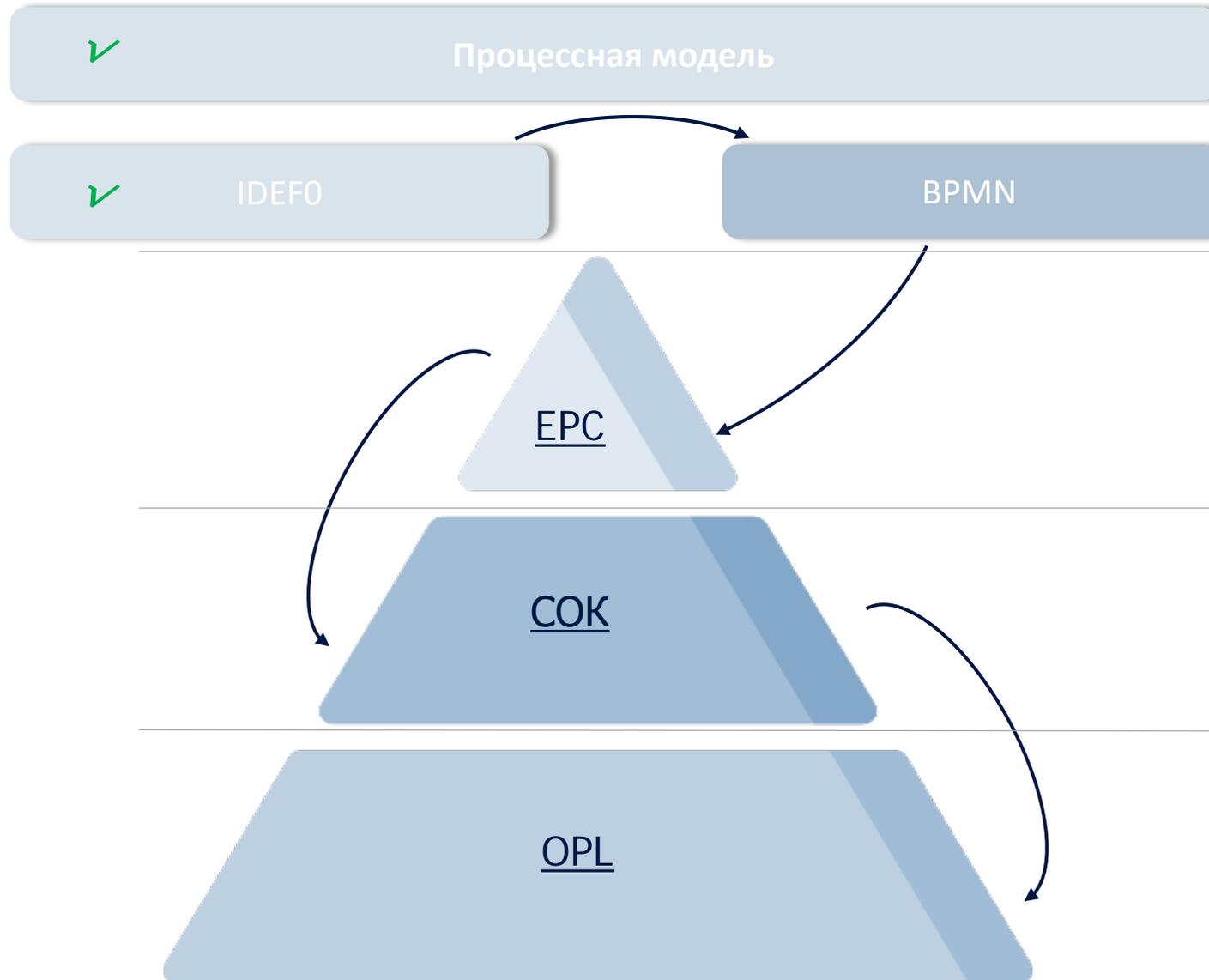


Система OKR и KPI



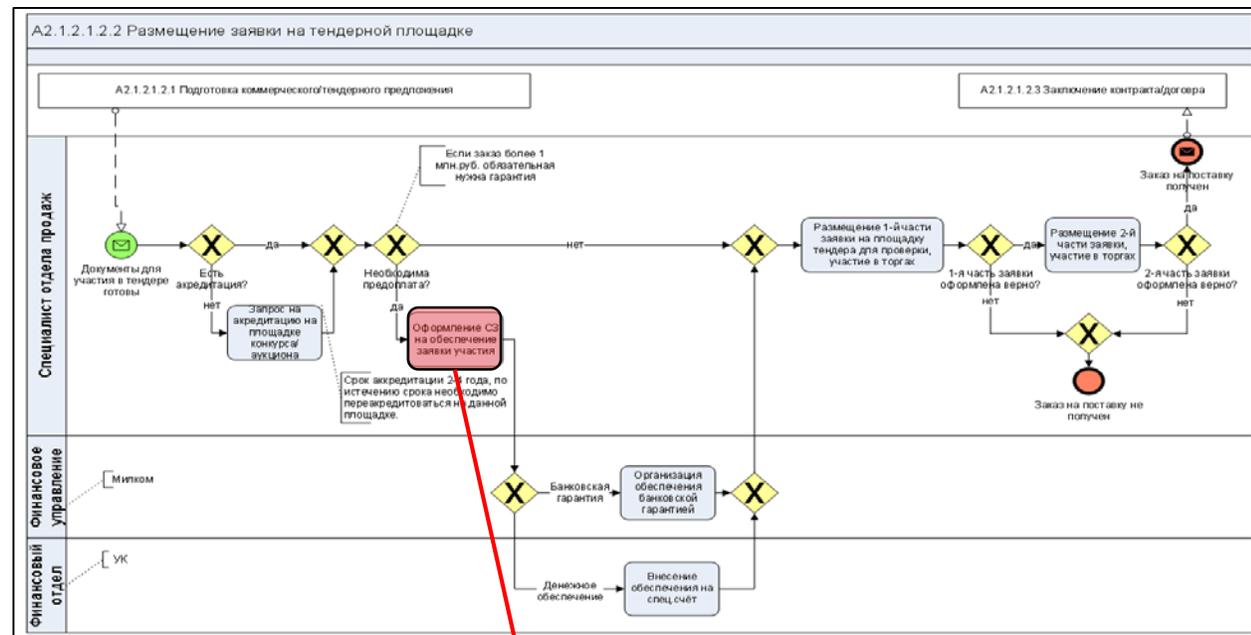
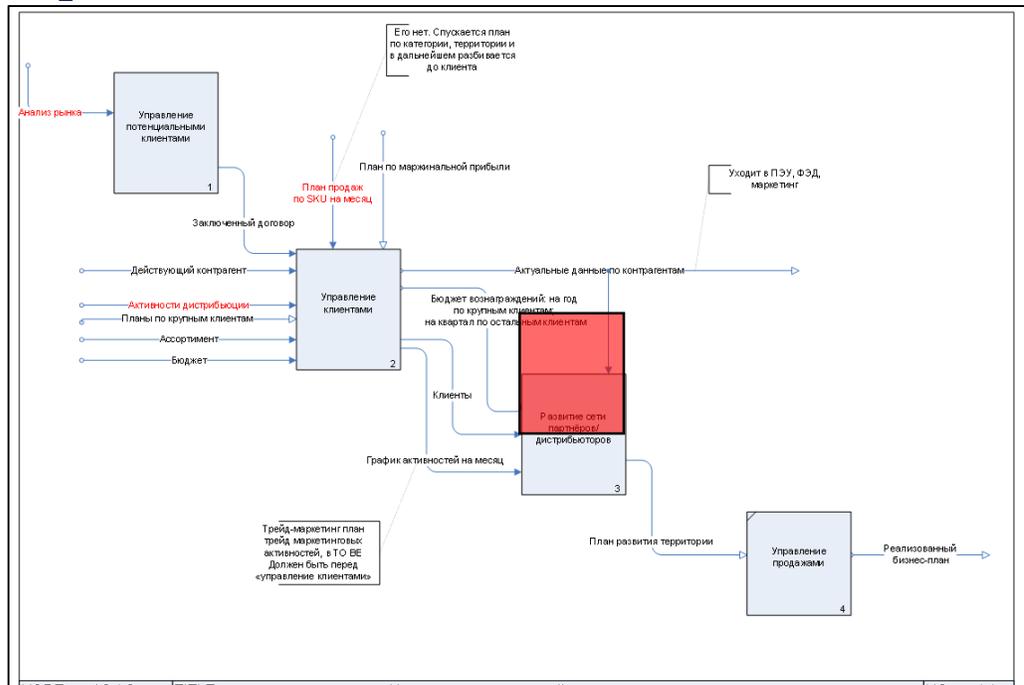
На старте рекомендуется систему сформировать в xls.
Далее переводить в автоматизацию.
Выбор ПО будет зависеть от ИТ ландшафта.

Декомпозиция процессов до элементов



- Ежедневное планирование производства на основе заявок
- Ежедневный анализ отчетов план/факт
- Планирование посевных/уборочных работ
- Планирование отгрузок
- Поставка ТМЦ на производство
- Лабораторные анализы
- Организация ППР
- Контроль качества готовой продукции
- ...
- Отбор проб молока-сырья
- Метод определения фосфатазы
- Подготовка оборудования к выпуску готовой продукции
- Работы с фасовочной линией, переналадки
- Процесс доения, кормления, ветеринарное обслуживание
- Техническое обслуживание оборудования
- ...
- Правила личной гигиены
- Варианты укладки готовой продукции
- Пуск – остановка оборудования
- Места хранения мусора
- Инструкции по использованию ПО (Скриншоты)
- Складские операции
- Шаги 5С
- Условия безопасности на рабочем месте
- ...

Связь между уровнями управления и процессами



№	Вид	Содержание	Статус	Дата	Исполнитель	Комментарий
1	Акты	1. Проверка наличия сертификатов 2. Проверка наличия сертификатов 3. Проверка наличия сертификатов	Выполнено	2023-10-27	Иванов И.И.	Проверка сертификатов завершена
2	Акты	Проверка наличия сертификатов Проверка наличия сертификатов	Выполнено	2023-10-27	Иванов И.И.	Проверка сертификатов завершена
3	Акты	Проверка наличия сертификатов Проверка наличия сертификатов	Выполнено	2023-10-27	Иванов И.И.	Проверка сертификатов завершена

Страница 1

Итого для внутреннего клиента

- ✓ СИСТЕМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ - ФУНДАМЕНТ
- ✓ РАБОТА С РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОЦЕССОВ
- ✓ АКТУАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ – ОБЯЗАННОСТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ
- ✓ ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ ОЦЕНКУ И АУДИТ
- ✓ СФОРМИРОВАН ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ ПРОЦЕССНОГО И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Взаимодействие систем



- ❖ Формализация процессов
- ❖ Согласование процессов
- ❖ Оптимизация временных метрик исполнения процессов

- ❖ Утверждение процессов и модели
- ❖ Построенная модель взаимодействия

- ❖ Моделирование возможности оптимизации (ФСА)



- ❖ Тестирование процессов

- ❖ Автоматизация процессов для исполнения

- ❖ Контроль исполнения процесса

- ❖ Оценка воспроизводимости процессов

- ❖ Внедрение и перевод процессов на RPA

Итого для внутреннего клиента



Для внешнего клиента:

- ✓ **ОПРЕДЕЛИТЬ КАТАЛОГ УСЛУГ, ТАРИФИКАЦИЮ**
- ✓ **ОПРЕДЕЛИТЬ РОЛЕВУЮ МОДЕЛЬ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ**
- ✓ **ПРИМЕНЯТЬ УТВЕРЖДЕННЫЕ ВНУТРЕННИЕ СТАНДАРТЫ**
- ✓ **ОПРЕДЕЛЯТЬ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА, ОЦЕНКУ ГОТОВНОСТИ**
- ✓ **СФОРМИРОВАТЬ ТИПОВОЙ ГРАФИК ОКАЗАНИЯ УСЛУГ**

<https://komos-pro.ru/>





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!