



**КОМОС**  
ГРУПП

**Практический опыт внедрения процессного  
подхода к управлению.  
Как вовлечь и не потерять**

СОЗДАЕМ НАСТОЯЩЕЕ  
ДЛЯ ЛУЧШЕГО БУДУЩЕГО

Спикер:

**Галиулин Евгений Викторович**

Начальник центра экспертизы бизнес-процессов и  
управления проектами



2025

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ХОЛДИНГА



**КОМОС**  
ГРУПП

ПОЛНОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
КОРМАМИ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
СЫРЬЕМ  
КЛЮЧЕВЫХ  
НАПРАВЛЕНИЙ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
СЫРЬЕМ  
КЛЮЧЕВЫХ  
НАПРАВЛЕНИЙ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
СЫРЬЕМ  
КЛЮЧЕВЫХ  
НАПРАВЛЕНИЙ

ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРОДАЖ  
ПО ВСЕМ  
КАНАЛАМ



**ПРОИЗВОДСТВО  
КОМБИКОРМОВ**

**6** площадок по  
производству комбикорма



**СВИНОВОДСТВО**

**4** свинокомплекса



**МЯСОПЕРЕРАБОТКА**

**2** мясокомбината



**ПТИЦЕВОДСТВО**

**1** птицефабрика мясного  
направления



**ПРОИЗВОДСТВО ЯЙЦА**

**3** птицефабрики яичного  
направления



**МОЛОЧНОЕ  
ЖИВОТНОВОДСТВО**

**5** ферм



**ПЕРЕРАБОТКА  
МОЛОКА**

**5** молочных  
заводов



**ПЕРЕРАБОТКА  
МОЛОКА**

**1** фабрика  
мороженого

**ДИСТРИБУЦИЯ И ЛОГИСТИКА**



**2** крупных  
производственно-  
логистических  
комплекса общей  
площадью  
8 тыс. кв. м



**12** крупных складов  
готовой  
продукции  
общей  
площадью  
54 тыс. кв. м



**1** торговая  
компания



**248**  
магазинов  
фирменной  
розницы

**АГРОХОЛДИНГ  
«КОМОС ГРУПП»**  
один из крупнейших  
в России агрохолдингов  
с полным  
производственно-  
сбытовым циклом

# ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ



# 74

РЕГИОНА РОССИИ



# 11

ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

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

# НАШИ НАГРАДЫ



- Лучшая практика организационного развития – 2021



- BPM – проект года 2022



- BPM – проект года 2023



- 1С проект года - 2024

# НАША СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



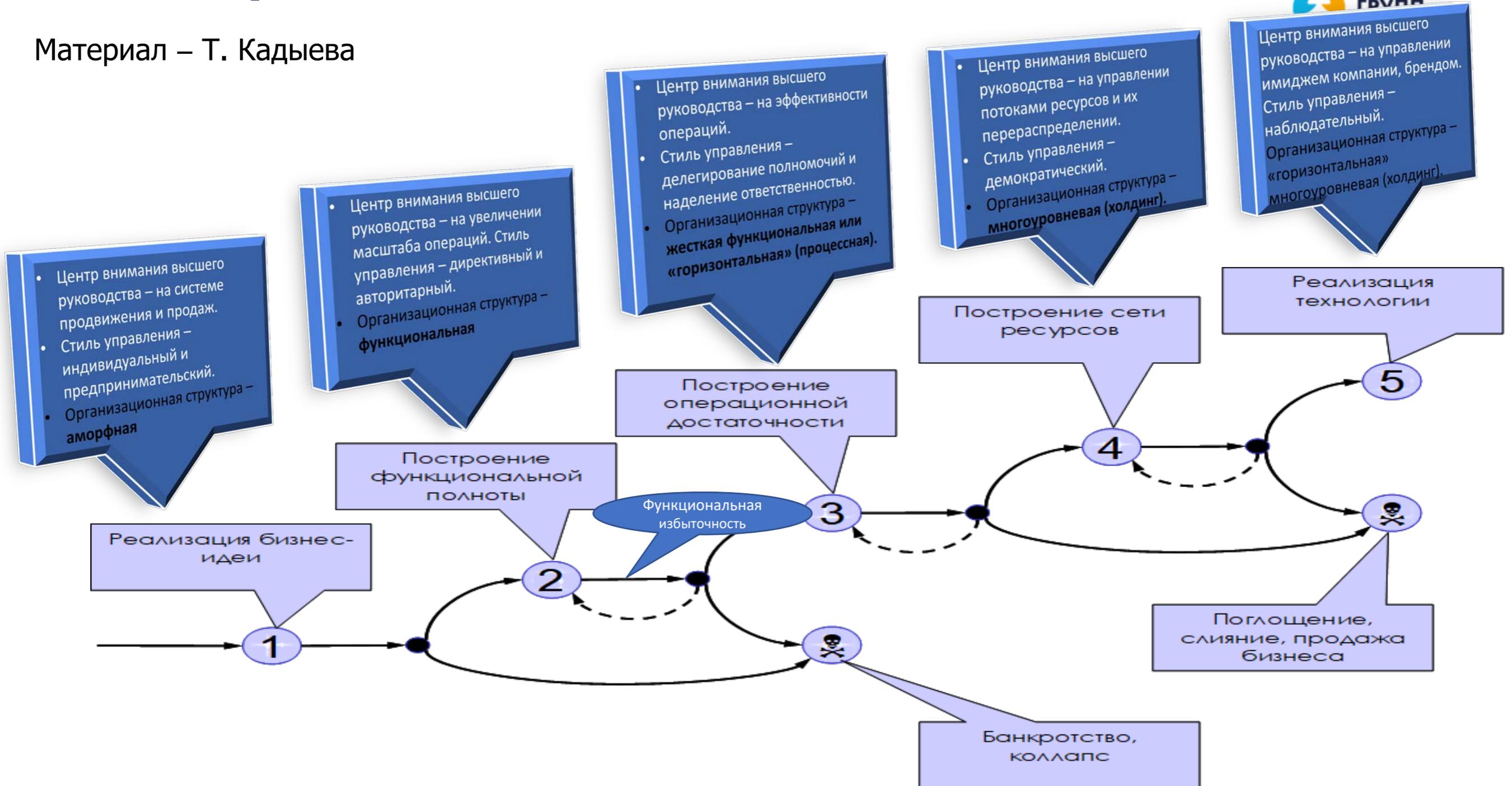
**Система управления (Бизнес - архитектура)** – это система, с помощью которой организация управляет объектами внутренней и внешней среды (клиенты, партнёры, ресурсы, оборудование, продукты, технологии, персонал) для достижения своих целей в долгосрочной перспективе. Элементами этой системы являются:

- 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.



# ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Материал – Т. Кадыева





Проектирование **Бизнес-архитектуры компании** – решает вопрос создания эффективной системы управления

# ЦЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## Цели:

- Повысить управляемость компании – через создание единой (интегрированной) системы управления (менеджмента);
- Закрепление ответственности за результат, исключение дублирующих функций;
- Обеспечить принятие решений, основанных на цифрах – через систему KPI;
- Повысить прозрачность бизнес-процессов, создать инструменты постоянных улучшений;
- Поддержка и обеспечение цифровой и HR-трансформации;

## Инструменты:

- Методология процессного подхода к управлению (а так же инструмент Business Studio);
- Методология проектного подхода к управлению;
- Методология OKR и KPI;
- Методология управления изменениями (ADKAR);

# ИЗМЕНЕНИЯМИ НАДО УПРАВЛЯТЬ

## 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

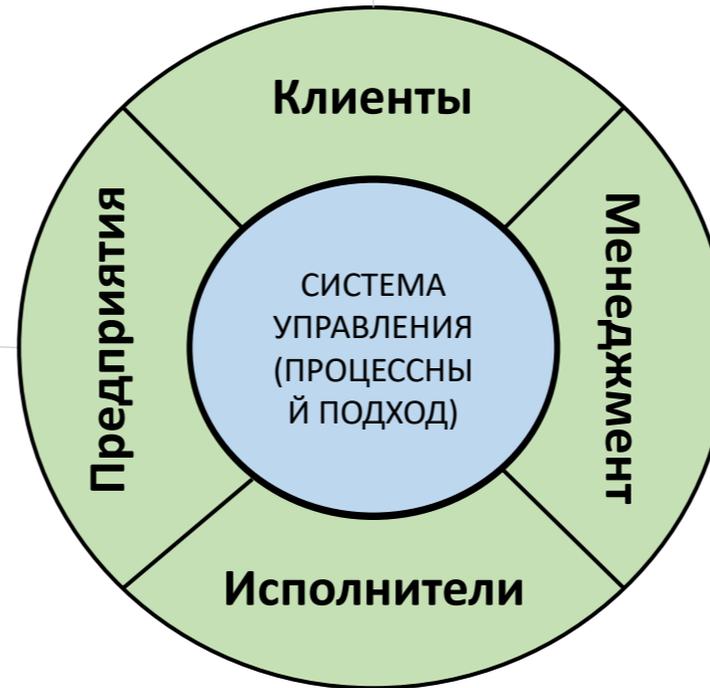


Идею надо «продать»  
Рассказывать о победах  
Не бояться эскалировать

# ВЫГОДЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- ✓ Совершенствование процессов положительно влияет на удовлетворенность клиентов;
- ✓ Мобилизация персонала для реализации ожиданий заинтересованных сторон;
- ✓ Постоянный контроль за выполнением обязательств.

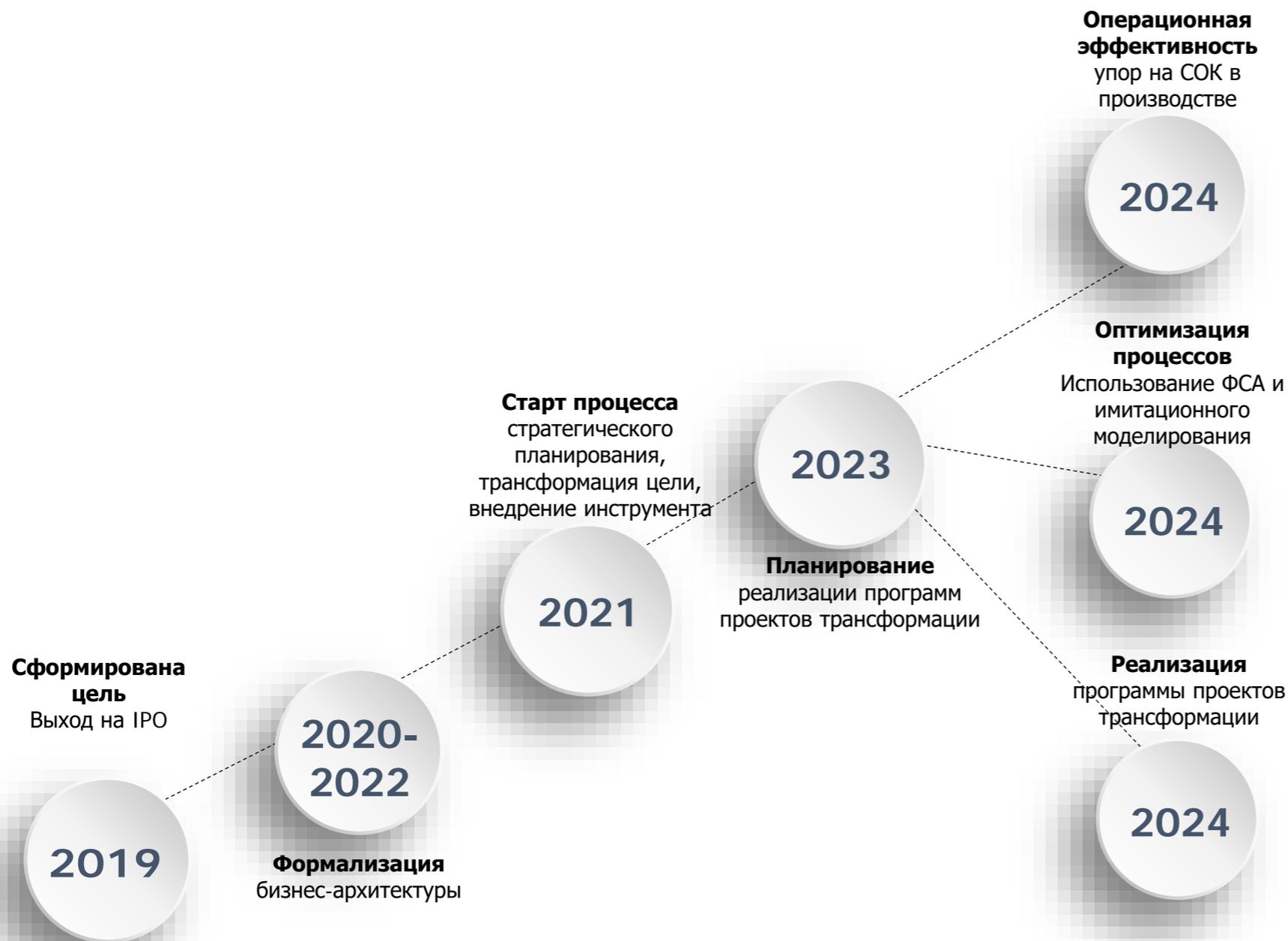
- ✓ Явная ответственность за непрерывное совершенствование;
- ✓ Гибкое управление на основании измерений эффективности;
- ✓ Измерение эффективности положительно влияет на стоимость и качество;
- ✓ Мониторинг обеспечивает соответствие нормативным требованиям;
- ✓ Повышение гибкости управления за счет большей прозрачности и готовности к изменениям;
- ✓ Совершенствовать процессы проще благодаря наличию информации;
- ✓ Контроль над издержками и их снижение через оценку стоимости процессов;
- ✓ Целостность и достаточность компетенций;
- ✓ Документирование операций и сохранность знаний



- ✓ Уверенность в том, что все выполняемые в процессе действия добавляют ценность;
- ✓ Оптимизация эффективности на всем протяжении процесса;
- ✓ Улучшения планирования и прогнозирования;
- ✓ Устранение препятствий в виде границ между подразделениями;
- ✓ Благоприятные условия для внутреннего и внешнего бенчмаркинга
- ✓ Система информирования об инцидентах и анализ последствий

- ✓ Уверенность в будущем и информированность;
- ✓ Лучшее понимание процесса в целом;
- ✓ Понятные требования к исполнителю на рабочем месте;
- ✓ Точно определенный набор рекомендуемых средств.

# ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ ВНЕДРЕНИЯ



- Определить роль и зоны ответственности – УК/СУБХОЛДИНГОВ (матрица распределения ответственности);
- Сформировать систему процессного управления;
- Запустить пилотный проект на УК, малые победы – показать суть методологии ТОП – менеджменту;
- Сделать процессный подход к управлению – базой для внедрение изменений (орг. проектирование, ЛНА, проекты, поощрение и т.д.)
- Тиражировать методологию на весь Холдинг;
- Внедрить карты целей, привязать систему мотивации;

# 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

Регулирующие документы

Обучающие материалы

Референтные модели

Бенчмаркинг

Инструменты улучшений

Стандарты процессного управления



Владельцы процессов

Процессные аналитики

Процессный офис

BPMS-система

Business Studio

Репозиторий процессов

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



# ПИРАМИДА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

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

- Модель процессов АгроХолдинга
  - Модель работы Управляющей компании Агрохолдинга
    - КГ0 Осуществление деятельности в области управления агропромышленным холдингом
      - КГ1 Разработка целей и стратегии
      - КГ2 Управление правовыми вопросами
      - КГ3 Текущее управление бизнес-направлениями
      - КГ4 Управление финансовыми ресурсами
      - КГ5 Управление маркетингом
      - КГ6 Продвижение на рынке и продажа товаров и услуг
      - КГ7 Управление поставками
      - КГ8 Управление защитой бизнеса
      - КГ9 Обеспечение БУ, НУ и МСФО
      - КГ10 Приобретение и управление собственностью
      - КГ11 Управление капитальным строительством
      - КГ12 Управление качеством и пищевой безопасностью
      - КГ13 Развитие и управление компетенциями предприятия
      - КГ14 Управление информационными технологиями
      - КГ15 Управление рисками предприятия
      - КГ16 Управление коммуникациями (внешними и внутренними)
      - КГ17 Развитие и управление человеческим капиталом
    - Модель работы внутренней розницы Агрохолдинга
      - ФТК Модель работы дистрибуторской компании Агрохолдинга по УР
      - ГКЗ Модель работы субхолдинга "Производство кормов"
      - ЯЗ Модель работы субхолдинга "Производство кормов"
      - Модель работы субхолдинга "Мясопереработка"
      - ВСТ Модель работы субхолдинга "Свиноводство и переработка мяса"
      - КуМК Модель работы субхолдинга "Свиноводство и переработка мяса"
      - ПВ Модель работы субхолдинга "Птицеводство" (ПФВ, МПФ, ДПФ)
    - ПВ0 Осуществление деятельности в области птицеводства
      - ПВ1 Процессы управления
        - ПВ1.1 Разработка видения и стратегии
        - ПВ1.2 Управление маркетингом
        - ПВ1.3 Управление экономикой и финансами
        - ПВ1.4 Управление операционной деятельностью
        - ПВ1.5 Управление развитием производственной системы
        - ПВ1.6 Управление СМКПБ
      - ПВ2 Основные процессы
        - ПВ2.1 Управление продажами
        - ПВ2.2 Управление сервисом и логистикой
        - ПВ2.3 Управление производством
        - ПВ2.4 Сортировка, упаковка продукции и хранение
      - ПВ3 Обеспечивающие процессы
        - ПВ3.1 Бухгалтерский и налоговый учет
        - ПВ3.2 Обеспечение качеством и пищевой безопасностью
        - ПВ3.3 Взаимодействие с сервисными организациями
        - ПВ3.4 Обеспечение ОТ, промышленной и экологической безопасностью, ГО и СЗ
        - ПВ3.5 Ветеринарно-профилактические мероприятия
        - ПВ3.6 Обеспечение инфраструктурой



# ПРОЦЕССНОЕ/ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

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



Проекты должны вести к достижению стратегических целей

Изменениями необходимо управлять.

Поэтому у нас:  
Процессный офис – инструменты повышения эффективности

Проектный офис – управление изменениями

# ЦЕЛИ И СВЯЗИ С ПРОЕКТАМИ



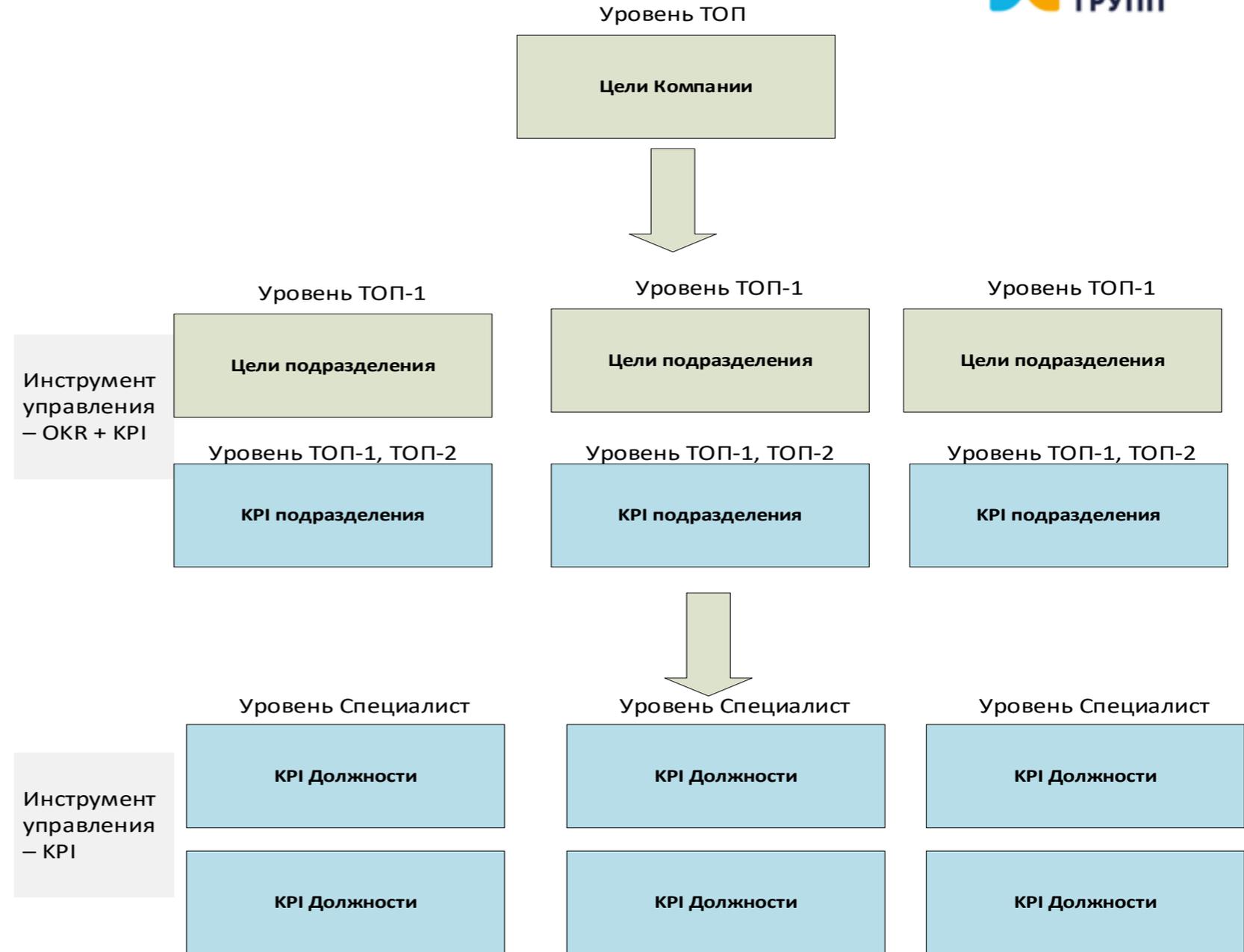
Карта целей определяет стратегию

Формируется портфель проектов и программ для достижения целей

Карты целей отражаются в плакатах

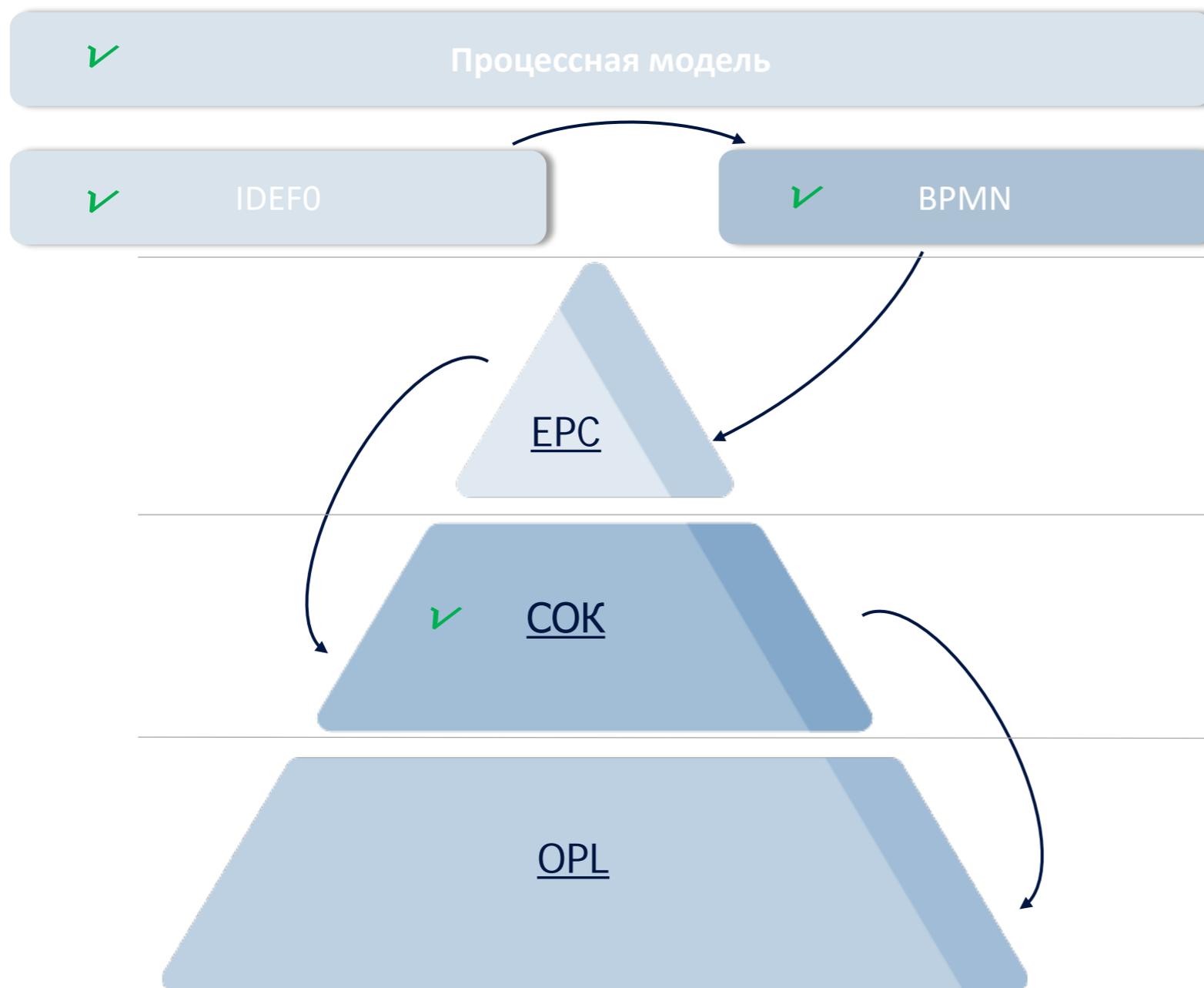
Цели устанавливаются вместе с КРІ в специализированном ИТ решении

# СИСТЕМА OKR и KPI



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

# ПРОЦЕССЫ И СТАНДАРТЫ



- Ежедневное планирование производства на основе заявок
- Ежедневный анализ отчетов план/факт
- Планирование посевных/уборочных работ
- Планирование отгрузок
- Доставка 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
- ...



# ИТОГО

- ✓ 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
- ✓ РЕГУЛЯРНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ
- ✓ ПОДХОД – КОНСАЛТИНГ+





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!