

# Платформа знаний

Система описания и оптимизации бизнес-процессов

# Актуальные кейсы проблем процессного управления

В ходе построения модели процессов не удаётся обеспечить вовлечение специалистов из предметных областей во взаимодействие с моделью

Модель процессов разработана и прошла требуемую экспертизу. Но она не используется и постепенно устаревает, теряя актуальность. Новые знания не находят отражения в модели

В результате внедрения BPMS были автоматизированы наиболее очевидные процессы, которые и ранее выполнялись достаточно эффективно. Напротив, наиболее сложные и проблемные процессы не были идентифицированы в качестве объектов автоматизации

Бизнес-процессы описаны и проэкспертированы. Но они слабо стыкуются с системами планирования и управленческого учёта. Это приводит к невозможности применения процессов в выработке управленческих решений и контроле их исполнения

Отсутствует методология оптимизации процессов. Затруднён выбор приоритетных направлений для запуска проектов развития

При описании процессов аналитики взяли за основу организационную структуру. В результате модель процессов отражает не то, как реально устроен бизнес, а то, как устроено распределение сил в высшем руководстве

# Ключевые причины возникновения проблем

## Технологические

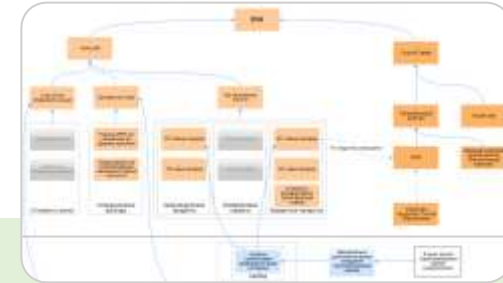
- Большое количество подходов к построению моделей, отсутствие общепринятых стандартов и методологий обеспечивают высокий уровень риска
- Высокие квалификационные требования к разработчикам: наличие компетенций в области как моделирования, так и коммуникаций
- Архитектурный подход предполагает моделирование не только бизнес-слоя, но также ИТ-приложений и технологий. Формирование единой непротиворечивой модели может быть затруднено
- Отсутствует полное понимание того, что представляет собой автоматизация процессов. Это BPMS или нечто большее?

## Экспертные

- В проекте разработки модели процессов в качестве экспертов должны принимать участие представители всех стейкхолдеров (Акционеры, Топ-Менеджмент, Сотрудники из разных функциональных блоков, Эксперты, Консультанты, Контрагенты и т.д.)
- Цели и интересы участников проекта не совпадают и даже могут конфликтовать
- Участники проекта могут быть не заинтересованы в представлении собственных знаний
- Мнение одного эксперта как правило содержит некорректности (неполнота знаний, противоречивость, разный уровень детализации отдельных аспектов и т.д.)

## Корпоративная архитектура

Инструмент представления организации как системы взаимосвязанных компонентов в форме графических моделей.



### Преимущества:

- Даёт системное представление о том, как устроена организация, как она функционирует, как формируется добавленная стоимость
- Графические модели формируют единое понятийное пространство и позволяют существенно снизить асимметрию информации
- Существует набор международных стандартов по формированию графических моделей

### Недостатки:

- Стандарты моделирования определяют правила рисования, но не содержат критериев применимости моделей в качестве инструментов управления
- Модель ограничивается визуализацией знаний о бизнесе, что сужает область её практического применения для принятия управленческих решений
- Как правило, модели являются достоянием ограниченного круга специалистов и менеджеров. Большинство сотрудников не вовлечены в работу с ними.

# Современные технологии управления (2/3)

## Система интегрированного планирования, учёта и контроля

Инструмент регулярного планирования и мониторинга. Оперирует единой системой корпоративных планов, включающих метрики всех ключевых бизнес-процессов. При формировании планов используются алгоритмы, учитывающие зависимости между отдельными процессами.



### Преимущества:

- Обеспечивает высокую точность планов, за счёт чего играет ключевую роль в управленческом процессе
- Использует алгоритмы, отражающие реальные взаимосвязи между показателями. Это позволяет оценивать последствия управленческих решений во всех областях деятельности
- Позволяет оценивать последствия реализации рисков
- Позволяет управлять рисками в проактивном режиме

### Недостатки:

- Для построения системы интегрированных планов нужно обладать знаниями обо всех взаимосвязях между процессами и их метриками. Получение таких знаний - это сложная работа, требующая особых навыков
- Отсутствие универсального принципа конструирования алгоритмов планирования
- Для применения системы необходимо множество специальных данных (нормативы, коэффициенты зависимости, драйверы и т.д.). Их выявление, расчёт и регулярная актуализация требуют значительных трудозатрат
- Большинство сотрудников напрямую не вовлечено в процесс работы с системой и не понимают, как она устроена. При этом она формально дублирует их знания о процессах

## Система управления знаниями

Инструмент формализации знаний о компании в единой информационной среде. Делает знания доступными для широкого круга сотрудников и помогает применять их в регулярной деятельности.



### Преимущества:

- Делает знание основным объектом управления
- Вовлекает сотрудников в работу по системному изложению собственных знаний, их обогащению и применению
- Применяет широкий набор социальных инструментов для работы со знаниями (форумы, конференции, чаты, wiki и т.д.)
- Существенно снижает зависимость компании от знаний отдельных сотрудников

### Недостатки:

- Не существует единого стандарта формализации знаний.
- Как правило, знания представлены в форме текста. Это ограничивает их универсальность, верифицируемость и возможность применения
- В системе преобладают «гуманитарные» формы работы со знаниями, основанные на их обсуждении. Крайне ограничены возможности описания знаний как компонентов единой технологической системы

# Отсутствие практики интеграции управленческих инструментов

В мировой практике описанные управленческие инструменты применяются **независимо** друг от друга.

Каждый из них образует отдельную прикладную дисциплину.

Даже если все три инструмента внедрены в одной компании, они рассматриваются как три независимых компонента системы управления, не взаимодействуют между собой и **преимущества отдельного инструмента никак не компенсируют недостатки двух других.**

Это приводит к тому, что значительная часть управленческого потенциала данных инструментов **остаётся нереализованной** даже в случае их полномасштабного внедрения.

В российских компаниях данные инструменты как правило не получают значимого уровня развития.

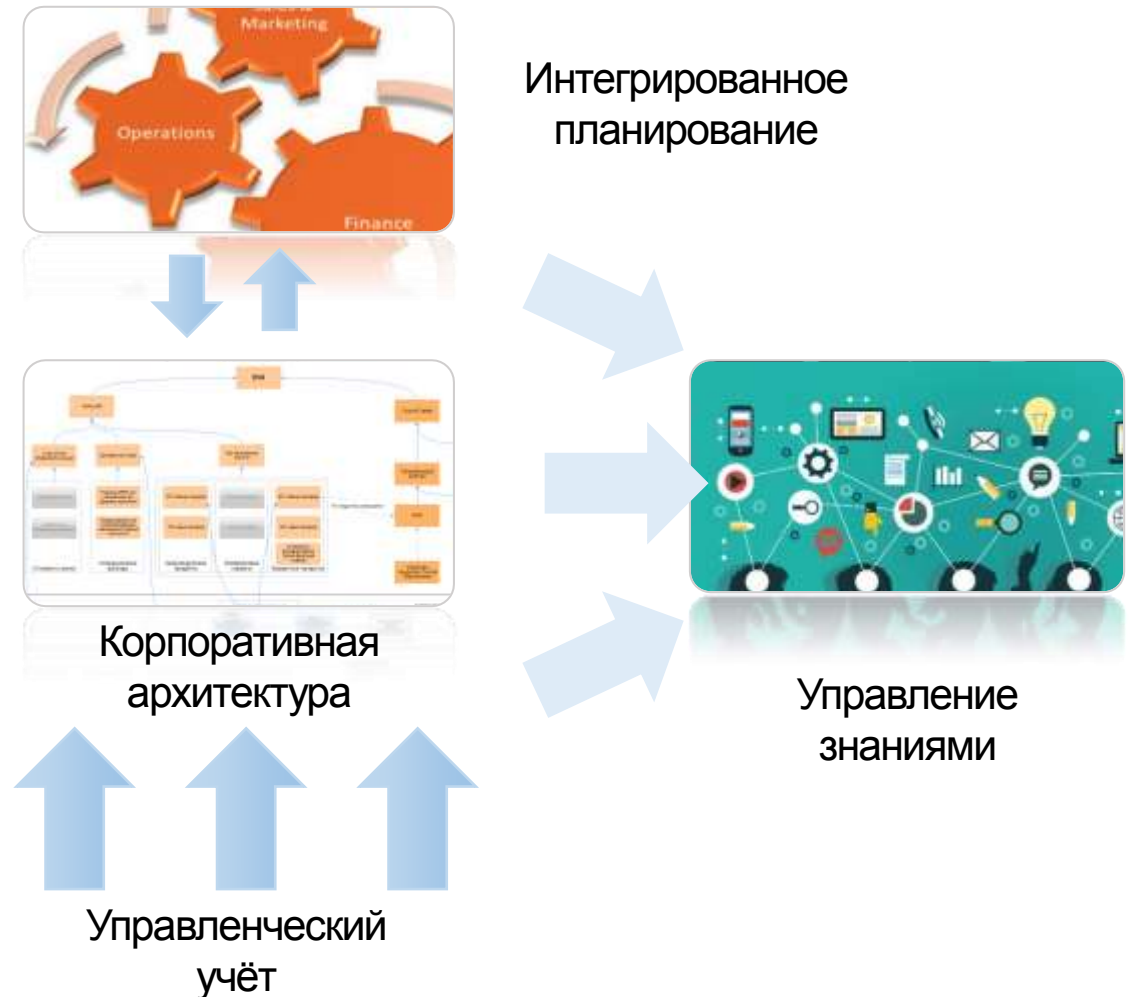
В большинстве случаев их внедрение рассматривается **как инновация.**

# Путь решения задачи

Инновационная идея состоит в том, чтобы рассматривать эти управленческие инструменты не как отдельные дисциплины, а как **органичные части единой интегрированной управленческой технологии – Платформы Знаний**

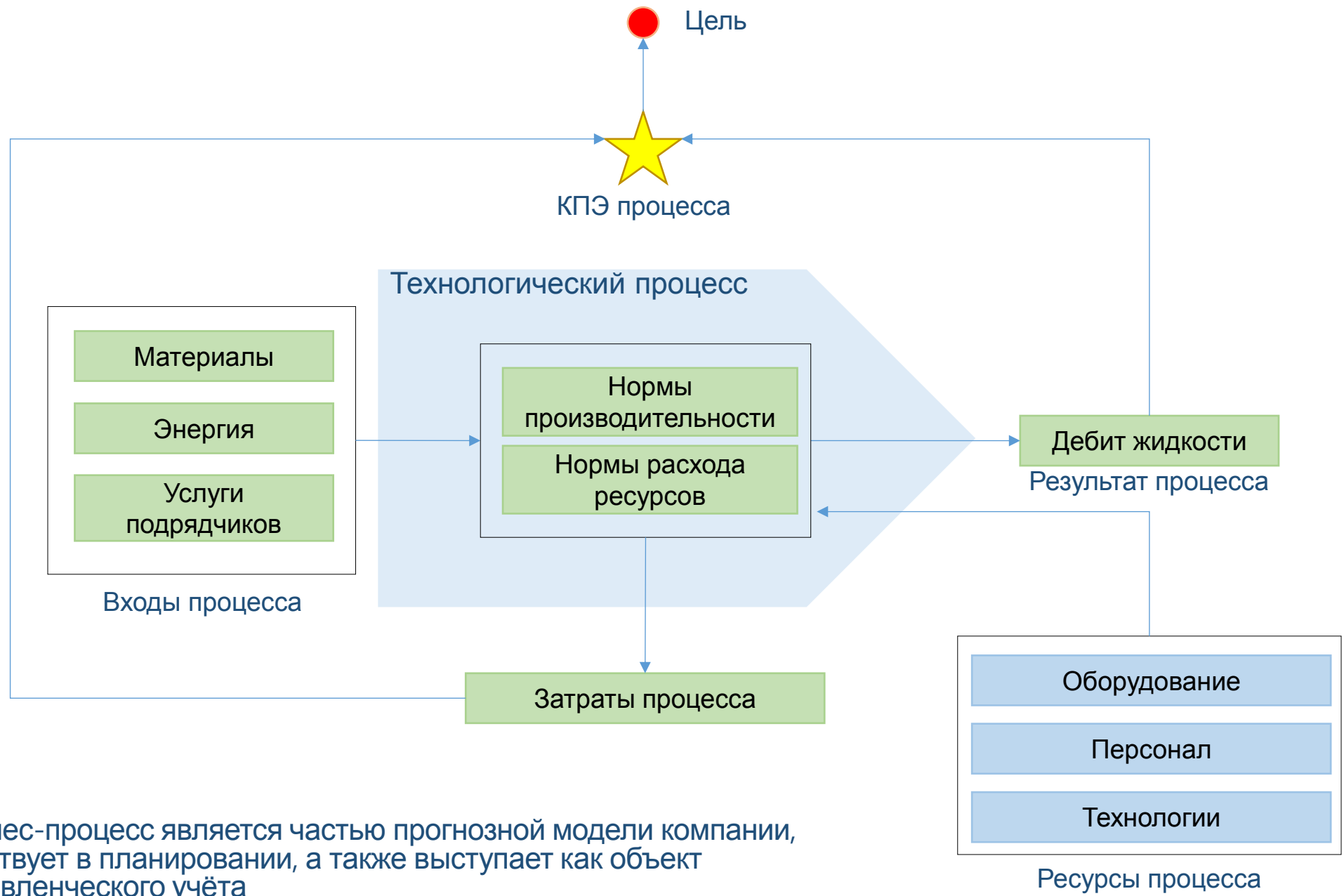
Это позволит нейтрализовать ограничения каждого из инструментов и значительно усилить их преимущества

В результате возникает новый интегрированный инструмент, призванный кардинально повысить эффективность системы управления организацией





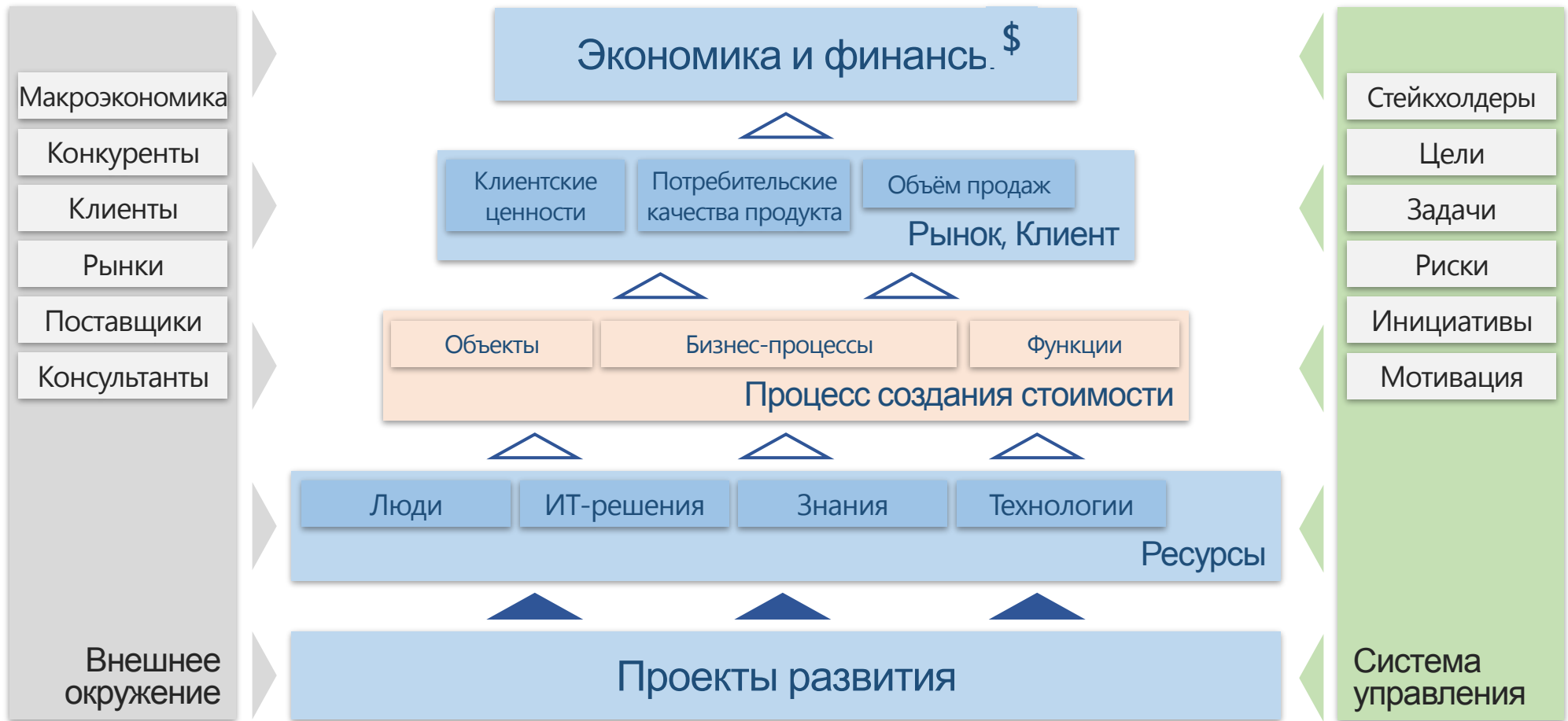
# Пример описания бизнес-процесса в Платформе знаний



Бизнес-процесс является частью прогнозной модели компании, участвует в планировании, а также выступает как объект управленческого учёта

# Прогнозная модель компании

Прогнозная модель представляет собой полное описание компании и её окружения. Она позволяет имитировать сценарии её развития, оценивать риски и находить оптимальные целевые состояния



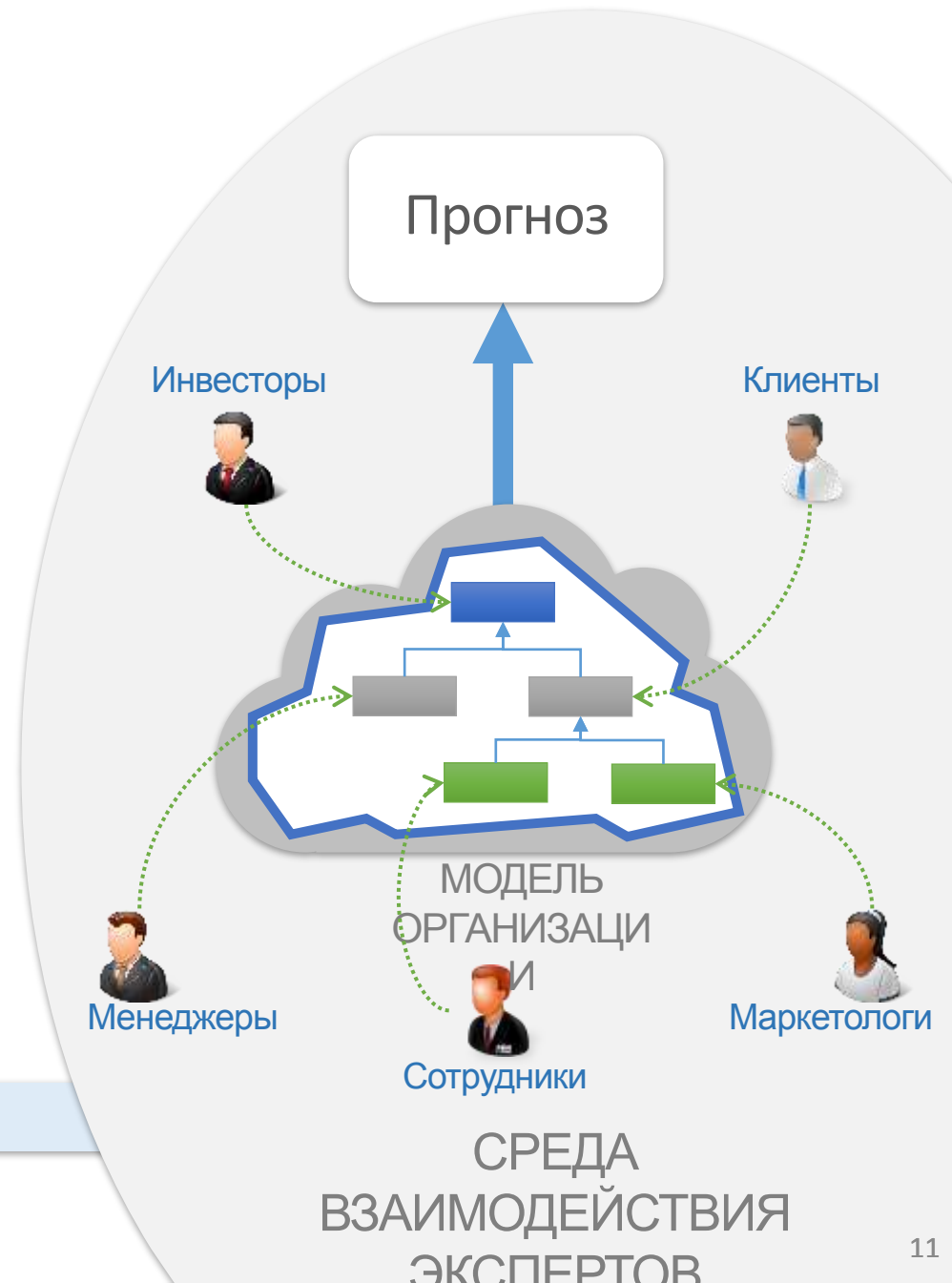
# Что включает Платформа

**Платформа** представляет собой среду описания организаций и управления их жизненным циклом. Она включает:

- Модели корпоративной архитектуры, описывающие организации
- Прогнозные модели организаций, оценивающие их финансовый результат и учитывающие знания всех участников
- Систему анализа всей совокупности ограничений, рисков и возможностей, позволяющую сформировать оптимальные сценарии реализации проектов развития на любой стадии
- Систему регулярного мониторинга внутренних и внешних событий, оценки их влияния на проекты развития, идентификации рисков и выработки антирисковых инициатив
- Систему регулярной актуализации прогнозных моделей, основанную на взаимодействии с экспертами

## Экспертное сообщество

Знания всех участников объединяются в рамках прогнозных моделях



# Ключевые преимущества Платформы

## Вовлечение всех пользователей в постоянное интерактивное взаимодействие

- Пользователи регулярно взаимодействуют с Платформой в формате заполнения электронных анкет, описывающих различные аспекты деятельности (Продукт, Рынки, Клиенты, Конкуренты, Технологии и т.д.)
- По результатам обработки заполненных анкет выстраиваются (обновляются) отдельные модули прогнозной модели. Тем самым обеспечивается формализация всех знаний и их практическое применение в форме прогнозов

## Принятие максимально обоснованных управленческих решений

- Прогнозная модель аккумулирует все актуальные знания и использует их для подготовки управленческих решений
- Все новые фактические и ожидаемые события оцениваются в модели, относятся к определённой категории рисков и становятся объектом дальнейшего управления
- За счёт этого обеспечивается своевременность выработки новых управленческих решений, а также их максимальное качество

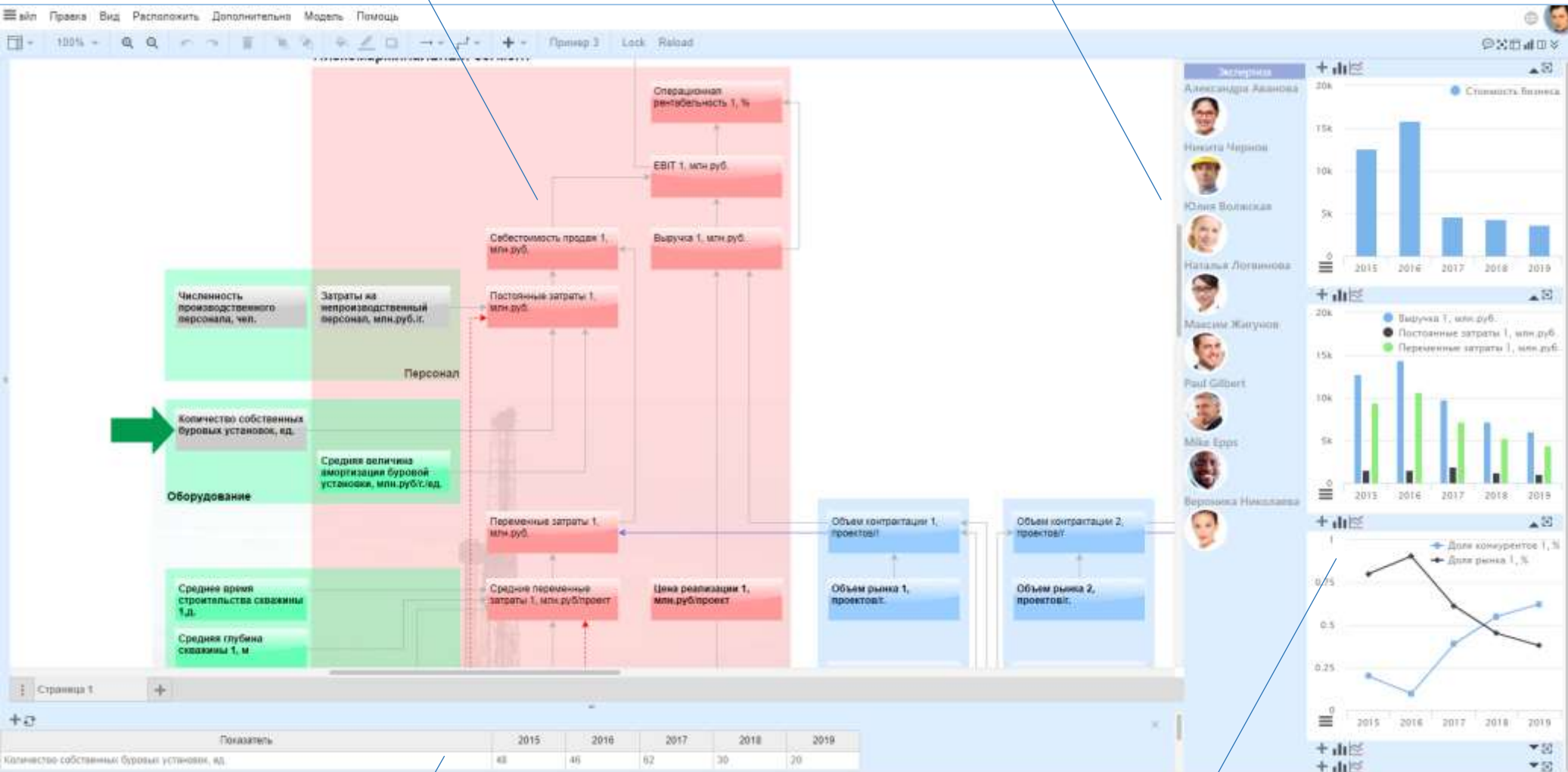
## Обеспечение максимальной достоверности экспертизы

- Прогнозная модель формирует единое понятийное пространство компании, отражая ключевые знания всех участников и выстраивая их в единую систему. Тем самым обеспечивается кардинальный рост удобства и эффективности коммуникаций экспертов
- Модель позволяет имитировать различные сценарии развития (управленческие решения), тем самым обеспечивая объективность и прозрачность экспертизы различных инициатив

# Пример фрагмента модели компании в Платформе

Структура компонентов модели, панель навигации по модели

Сотрудники, принимающие участие в подготовке управленческих решений



Окно подбора оптимальных параметров управленческого решения

Dashboard, отражающий прогнозную оценку последствий решения

Шингарев Павел

+7 985 763 8276

pshingarev@gmail.com



Спасибо за внимание