

Интегрированное управление — highlight цифровой трансформации

The screenshot displays the Knowledge Space software interface. On the left is a dark navigation sidebar with the following menu items: Главная, Проекты, Администрирование, Пользователи, Роли, Источники, Журнал событий, Резервное копирование, and Настройки. The main content area is divided into sections: 'Последние открытые представления' (Last opened views) with four cards for 'Оперативное планирование активов' (Operational asset planning) in different contexts; 'Избранные представления' (Selected views) with four more cards; and 'Журнал событий' (Event log) which is a table with columns for ID, Name, Role, and Date. The table contains 17 rows of event data.

ID	Имя	Роль	Дата
1	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
2	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
3	Оперативное планирование активов	Рабочее место планировщика	13.02.2021 / 14:40
4	Оперативное планирование активов	Рабочее место пользователя	13.02.2021 / 14:40
5	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
6	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
7	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
8	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
9	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
10	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
11	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
12	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
13	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
14	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
15	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
16	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40
17	Оперативное планирование активов	Администрирование	13.02.2021 / 14:40

Повторит ли цифровая трансформация путь автоматизации

Автоматизация дала компаниям очень многое, но чувства эйфории нет

- Концепция ERP не реализовалась так, как было задумано изначально
- Было допущено очень много ошибок
- ИТ не стал драйвером сверхэффективности для большинства компаний
- Энтропия технологий нарастает

ЧТО ОТЛИЧАЕТ ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ

Комплексность подхода (ИТ + Люди + Партнёры + Организация)

Новый уровень развития технологий в самых разных областях

Наличие опыта автоматизации

Достаточно ли этого для успеха?

Ключевые вызовы ЦТ

1 Драматический рост неопределённости

2 Разрыв между бизнесом и ИТ

3 Бурное развитие технологий

4 Функциональные модели управления

5 Асимметрия знаний сотрудников и партнёров

Интегрированное управление

ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это концепция управления, в основе которой лежит объединение всех управленческих технологий в едином централизованном цифровом инструменте, который должен применяться для выработки всех ключевых решений на всех стадиях цикла PDCA.

Что нужно интегрировать?

ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

- ▶ Люди
- ▶ Системы
- ▶ Функции
- ▶ Процессы
- ▶ Знания
- ▶ Данные
- ▶ Время
- ▶ P-D-C-A ...

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

- ▶ Бизнес-процессы
- ▶ Корпоративная архитектура
- ▶ Организационная модель
- ▶ KPI
- ▶ Планирование и бюджетирование
- ▶ Мониторинг
- ▶ Анализ
- ▶ Экономика и финансы ...

К чему приводит дезинтеграция



планирование

- Низкая точность планов
- Несогласованность планов функциональных блоков
- Недостаточный уровень детализации планов



исполнение

- Низкая дисциплина исполнения
- Несогласованность действий исполнителей
- Субъективные решения исполнителей «в моменте»



контроль

- Недостаточный объём фактических показателей
- Запаздывание факта
- Несоответствие структуры плановых и фактических показателей



выработка решений

- Незрелые инструменты план–факт–прогноз анализа
- Отсутствие проактивного анализа рисков/возможностей
- Медленная реакция на свершившиеся и ожидаемые события

ПОТЕРИ ОТ ДЕЗИНТЕГРАЦИИ

- Простои
- Аварии
- Срыв сроков
- Перерасход ресурсов
- Нехватка ресурсов
- Перерасход бюджета
 - Избыточные трудозатраты

Как это выглядит



Причины низкой эффективности управленческих процессов

Основой системы управления является планирование. Плохие планы всегда приводят к плохим результатам

В отличие от операционных ИТ-систем, системы планирования должны формировать видение будущего, а не опираться на факт

Система планирования крупной компании должна объединять знания о будущем представителей всех функциональных блоков и находить оптимальные сценарии

Таким образом, система планирования должна эффективно работать с разрозненными знаниями, систематизировать их и применять для видения будущего

Сегодня работа с формализованными знаниями практически **НЕ** ведётся

Знание как ВЫСШАЯ ФОРМА ЭВОЛЮЦИИ ИНФОРМАЦИИ

В отличие от информации, правильно формализованное знание не зависит от субъективного восприятия и может быть применено без участия человека

Знание – это не текст, не документ, не обсуждение на форуме, а **АЛГОРИТМ (компонент модели)**

Ключевой задачей современных ИТ-решений является сбор знаний от их носителей, структурирование, формализация и регулярное применение в управленческом цикле

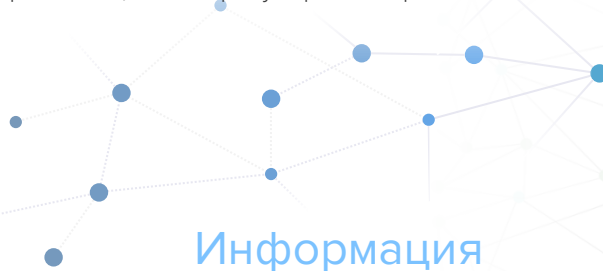


Данные

представляют собой массив значений вне контекста.

Данные могут быть восприняты, но не могут быть как-либо интерпретированы сами по себе.

Пример: Массив параметров АСУТП



Информация

данные, обогащённые контекстом (метаданными).

Информация может быть однозначно интерпретирована

Но для её практического применения требуются ЗНАНИЯ

Пример: Отчёт



Знание

является усовершенствованной формой информации.

Знание представляет собой алгоритм, однозначно определяющий способ получения требуемого результата с применением заданного набора ресурсов

Обеспечивает практическую применимость информации

Пример: **Модель, ИТ-решение**

Как мог бы выглядеть цифровой инструмент управления

ОРИЕНТАЦИЯ НА ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО

Основным направлением применения цифровой модели знаний является прогнозирование будущего организации и её окружения, а также поддержка принятия оптимальных управленческих решений

УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ

Знания из всех функциональных областей описываются на основе единых принципов. Это позволяет легко объединить их в единую модель

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ

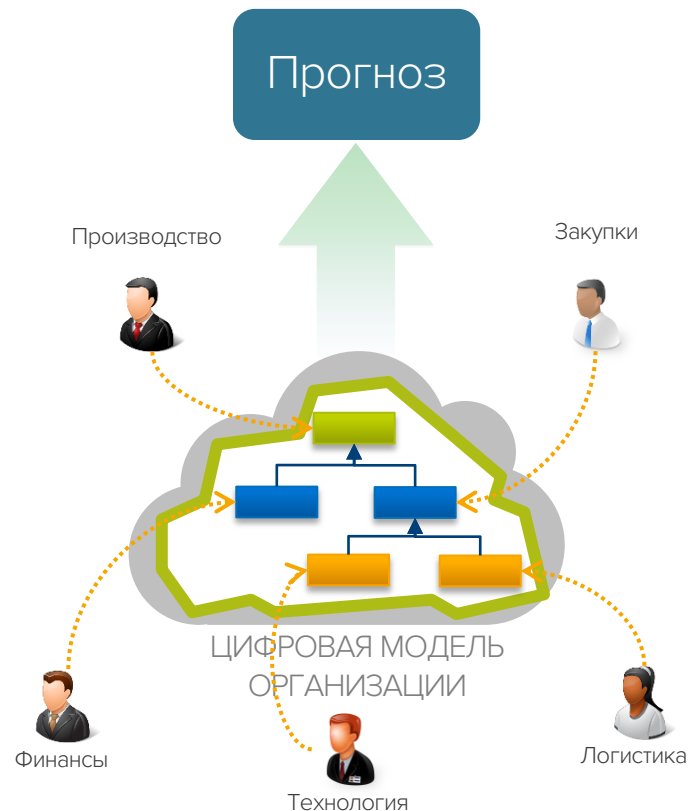
Знания всех участников формируют единую систему взаимосвязанных показателей. Изменение показателя в любой части модели будет отслежено и оценено по всей цепочке причинно-следственных связей

СОЦИАЛИЗАЦИЯ

Знания модели доступны максимальному количеству сотрудников. Они являются объектами коммуникаций, экспертизы и совместной работы

НЕПРЕРЫВНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ

Модель постоянно изменяется: алгоритмы актуализируются по результатам план-факт анализа и экспертизы, новые знания могут вноситься в модель в любое время



Интегрированный управленческий слой корпорации

КОРПОРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

КОРПОРАТИВНЫЙ МОНИТОРИНГ

ИНТЕГРАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ЭКОНОМИКИ

ПОДДЕРЖКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА УРОВНЕ КОМПАНИИ

КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ



Производство
MES



Оборудование
TOiP



Продажи
CRM



Бюджетирование
EPM



Закупки
SRM



Логистика
TMS



Персонал
HRM

...

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ИТ-РЕШЕНИЯ И EXCEL-МОДЕЛИ  

Что необходимо, чтобы выстроить интегрированное управление

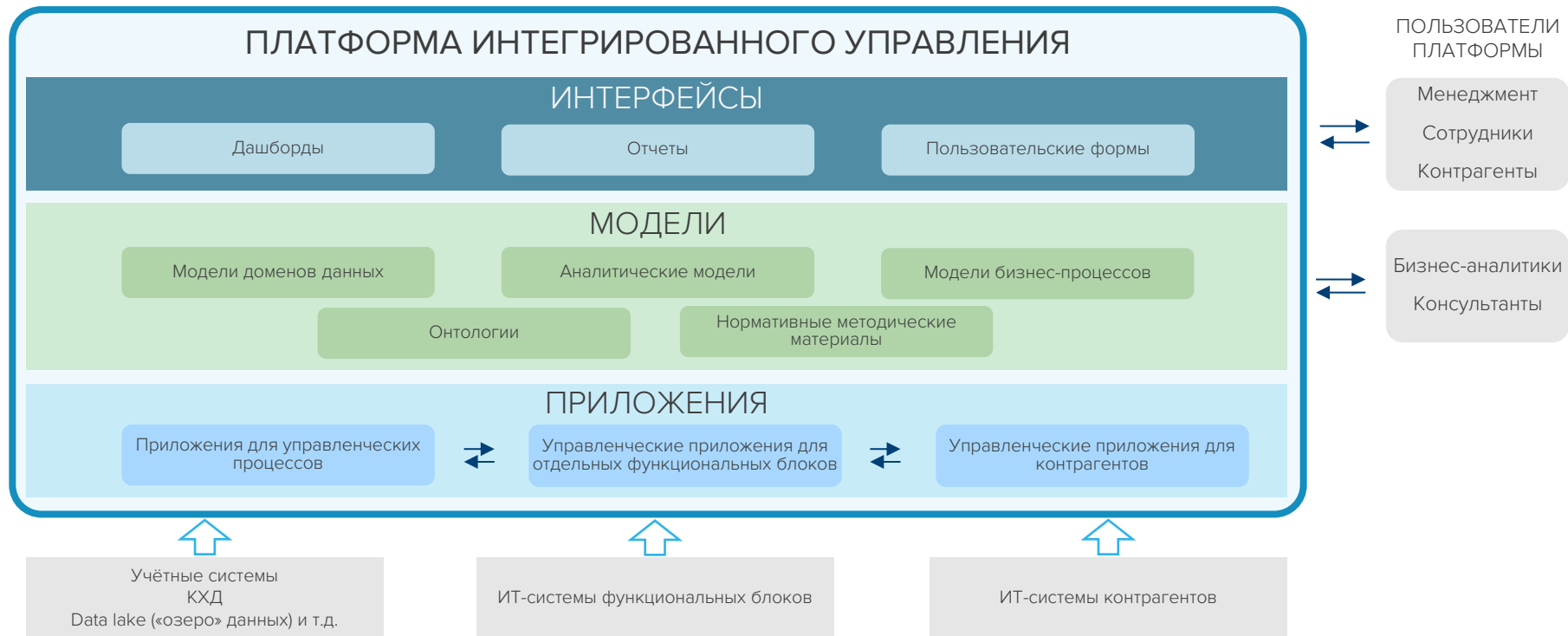
МЕТОДОЛОГИЯ

- Наличие самостоятельной функции управления формализованными знаниями о компании
- Наличие компетенций по системной работе с формализованными знаниями (основанными на практиках бизнес-архитектуры)
- Централизация функций описания архитектуры, методологии и регламентов в блоке управления знаниями
- Создание корпоративного сервиса непрерывного управления формализованными знаниями и их применения в цикле PDCA
- Вовлечение всех ключевых сотрудников в регулярные процессы экспертизы модели знаний и формирование предложений по её совершенствованию (данные и структура)

ИНСТРУМЕНТАРИЙ

- Гибкий инструмент, позволяющий описывать любые знания в форме моделей (процессы, объекты, показатели, формулы и т.д.)
- Способность постоянно совершенствовать цифровую модель на основании всех доступных источников
- Охват знаний о всех бизнес-процессах в централизованной цифровой модели
- Интеграция со всеми операционными ИТ-системами
- Регулярное применение цифровой модели в цикле PDCA
- Обеспечение кросс-функциональной социальной среды, делающей модель прозрачной и доступной для всех сотрудников

Интегрированное управление может быть реализовано только в интегрированной ИТ-платформе, взаимодействующей с ИТ-системами функциональных блоков и контрагентов



Платформа Knowledge Space – продуктивное объединение широкого спектра современных технологий в едином цифровом инструменте

