

3 фактора для менеджера

Информационные технологии настолько сильно и профессионально проникли в управление бизнесом в целом и в производственные процессы в частности, что представить современную развивающуюся компанию без достойной ИТ-команды и инфраструктуры невозможно. Сегодня обсуждают совершенно разные прорывные направления и технологии информатизации бизнес-процессов, в том числе предметно анализируют «интернет-вещей», предупреждают о новой промышленной революции в виде «роботизации рабочих мест», оценивают опасность сервисов «уберизации», предлагают варианты легализации «фриланса», настаивают на запрете «торрент-трекеров».

Деловое сообщество в предвкушении и ожидании стремительного качественного перехода к новой экономике на основе мощных информационных средств и технологий.

Но всё ли ясно бизнесу в этой системе глобальной глубокой информатизации экономического пространства и готов ли он пересмотреть свой подход к стратегии, клиентам, сотрудникам и конкурентам?

Вот три вопроса, с которыми неплохо бы разобраться, чтобы действительно осознанно осуществить тот самый, в определенном смысле даже затянувшийся, переход к четвертой промышленной революции.

Первый: что составляет основное конкурентное преимущество в экономике, которая базируется на глобальных информационных потоках?

Второй: почему высокопрофессиональные специалисты стали мобильнее и всё больше предпочитают независимое дело или свободный график работы?

Третий: как организовывать бизнес-процессы в условиях постоянной инновационной нестабильности, нарастающей специализации и высокого уровня рискованных информационных событий?

Ответы на эти три вопроса показывают, как меняется сама суть менеджмента в условиях информационно-насыщенного пространства.

ПЕРВЫЙ ФАКТОР: НОВОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

В экономике, которая пронизана информационными потоками, подавляющее большинство конкурентных преимуществ бизнесов складывается на основе ключевой ценной информации. Причем понимать под такой «*информацией*» следует достаточно широкий спектр вещей имеющих информационную природу: от теоретически и практически применимых знаний, статистических данных, до формализованного опыта и экспертных мнений. Вот несколько примеров.

Конкурентное преимущество может формироваться на базе новой или адаптированной технологии производства, которая является практической реализацией соответствующих знаний в заданной предметной области – *конкурентное преимущество из информации о новых способах производства*.

Для получения маркетингового конкурентного преимущества организуется специальное исследование предпочтений активных и потенциальных клиентов, которое предоставляет в распоряжение бизнеса важные данные по сегментам рынка – *конкурентное преимущество из информации о потребителях*.

Моделирование и автоматизация бизнес-процессов по работе с клиентами формирует управленческое преимущество, позволяющее эффективнее реализовывать коммуникации и оперативно откликаться на потребности заказчиков – *конкурентное преимущество из информации о внутрифирменных процессах.*

Информация становится движущим фактором наращивания конкуренции в условиях, когда управление находится в достаточно насыщенной и турбулентной среде. Действительно, множество источников и факторов влияют на современный бизнес и на топ-менеджмент, среди них стоит отметить:

- внутренние данные (в т.ч. учетные и автоматизированные системы);
- внутрикорпоративные коммуникации и неформальное общение;
- маркетинговые исследования и публикации (частные и общие);
- рейтинговые и аналитические материалы;
- данные с фондовых и инвестиционных рынков;
- технические и технологические инновации;
- промышленные, рыночные тренды и модные направления;
- новостная информация и генераторы событий рынка;
- государственные, отраслевые регуляторы и экспертные сообщества.

Для бизнеса становится слишком много разнонаправленной информации, которая приносит определённое рассогласование в его стратегию и тактику. Испытывая в той или иной степени внешнее и внутреннее интенсивное информационное влияние, поведение менеджмента становится хаотичным, а принимаемые им решения обладают повышенным уровнем неопределенности и избыточным риском. Единственный действенный способ побороть негативное влияние дестабилизирующей информации – это активно управлять ею. И как бы ни показалось парадоксальным, но именно генерирование дополнительной структурированной информации (знаний, данных, практик) помогает упорядочить действия руководства в возмущенной среде.

В этой связи один простой пример – для управления данными в реляционных базах данных вводится индексирование, т.е. чтобы управлять основной информацией создается дополнительная информация в специальном формате.

В многочисленных потоках управляемой бизнесом информации скрываются и те самые конкурентные преимущества, которые можно выявить, развить, сформулировать и попытаться использовать в виде новых продуктов, потребительских предпочтений, технологий производства и т.п.

Для информации, которая может быть основой конкурентного преимущества, характерно несколько условий:

- ограниченность в распространении – если информация известна многим субъектам рынка, то извлечь из неё существенное преимущество достаточно сложно;
- объективность и релевантность – если информация не имеет под собой объективные основания или она не отвечает реалиям данного конкретного бизнеса, то она на её основе не разовьёт конкурентное преимущество;
- управляемость – если информация находится в непонятном и неструктурированном виде, то её сложно применить для реализации конкретных преимуществ и проконтролировать правильность применения.

Кроме того, не стоит забывать о том, что сама по себе информация обладает рядом свойств, которые делают её весьма нестабильным источником конкурентного превосходства. С её помощью легко обойти конкурентов, но и конкуренты также легко могут украсть конкурентное лидерство, получив доступ к ценным сведениям.

Прежде всего это связано с конфиденциальностью и вопросами авторского права. Информация по своей сути легко распространяется и её невозможно изъять из публичного обращения. Известны примеры, когда разглашение служебной информации способно не только ухудшить позиции на рынке, но и поставить под угрозу существование компании. Нематериальная информация никому не принадлежит, а значит её нельзя ни у кого забрать.

Другой особенностью оцифрованных данных в условиях открытой глобальной сети является практически мгновенная скорость распространения. Виртуальные социальные сети и новостные агрегаторы очень быстро передают сведения «ссылками» и «копированием». Одновременно с трансляцией в сети, информация рейтингуется и комментируется – обрастает общественным мнением. Буквально «убить» идею или репутацию можно несколькими публикациями. Конечно же, ложь подлежит опровержению, но бизнес в отношении, которого она распространяется вынужден тратить на это время и ресурсы. Манипулирование потребностями и ценностями в глобальном информационном пространстве на порядок усложняет позиции любого лица в рамках отношения с обществом.

Вот фактор первый, который следует учитывать – информатизация позволяет системно решать вопросы наращивания компетенций компании и формировать устойчивую рыночную позицию с внятными конкурентными преимуществами, но обладает дополнительными существенными угрозами и рисками.

ВТОРОЙ ФАКТОР: ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Профессиональная деятельность, которая ведется в интенсивной информационной среде, сопровождается постоянным созданием и практической апробацией новых знаний, навыков, умений. Высококвалифицированный специалист в сегодняшней инновационной экономике должен уметь не только подтверждать свой набор компетенций, но и расширять их за счет непрерывного обучения. Многие активно развивающиеся компании требуют от своих сотрудников прикладывать немало усилий, чтобы держать себя в «профессиональной форме», быть в курсе последних новостей и разработок, которые касаются их зоны ответственности. Специальные тренинги и конференции, выставки и тестирования, программы развития команд и неформальные коммуникации поддерживаются бизнесами для быстрого профессионального роста и адаптации работников.

На смену простому специалисту, ответственному за свой участок работы, приходит высококлассный профессионал с собственным уникальным, конкурентоспособным опытом.

Но что это означает для бизнеса в целом и его организационной структуры в частности? Оставаясь номинально в подчиненном положении, исполнитель обладает ценным набором компетенций и знаний (информации), который превосходит отчасти компетенции и знания руководства. Работник превращается в «незаменимого» эксперта и приобретает неформальную возможность не соглашаться с решением непосредственного или вышестоящего менеджера. В когда-то налаженной и устойчивой организационной структуре возникает ослабление вертикально-ориентированной подчиненности и «кризис авторитета руководителя».

Нарастающий профессионализм в рамках специализации приводит к тому, что работники «экспертного» уровня по ряду вопросов оказывают серьезное давление на менеджмент компании. Свое мнение они вправе считать более компетентным, а значит имеют все основания критически относиться к решениям вышестоящего руководителя и предлагать взамен свои, которые им кажутся наиболее правильными. Такие ситуации легко выливаются в конфликт с потерей не только профессионала, но и ценных актуальных сведений, которыми он располагает. А самое интересное, что высококвалифицированный специалист, имея уровень оплаты труда выше среднего и накапливая сбережения, обладает свободой в выборе места и времени работы. Финансово защищенный профессионал вправе себе позволить некоторую долю риска при смене работодателя, потому что:

- может взять временную паузу для поиска новой должности;
- может работать в свободном (позаказном) режиме;
- может работать как независимый эксперт;
- может открыть собственное дело.

Сегодняшние специалисты знают и могут больше. Для них доступно множество неконтролируемых источников информации: от данных по рыночной конъюнктуре (которые говорят им об их перспективах на рынке труда), до сплетен о топ-менеджменте (которые дают субъективную оценку перспектив карьерного роста в данном бизнесе). Детально проконтролировать работу эксперта его прямому руководителю всё труднее, а скрывать профессиональные ошибки – проще. Специализация продолжает усложняться как на уровне навыков, так и на уровне знаний и практик. Она формирует профессионала, владеющего релевантной проблематикой и практически-ценным функционалом, которого крайне трудно заменить: во-первых – специалистов с подобным опытом мало на рынке труда и, во-вторых – при замене очевидны дополнительные издержки.

Достаточно часто, при потере высококвалифицированного работника, компания существенно понижает уровень или вовсе отказывается от компетенций, которые тот «закрывал» в функционале бизнеса.

Теория менеджмента знает некий способ построения организационной структуры вокруг «звёзд» (высококвалифицированных и креативных лидеров на ведущих позициях). Однако возникает совершенно иная ситуация, при которой «звездой» становится практически каждый специалист компании, в том числе и тот, кто не занимает сколь-либо высокую должность. Практика предлагает в этом плане разные варианты, а предприниматели и менеджеры пытаются создавать суррогатные и революционные схемы подчиненности и субординации. Какие-то из них дают хорошие результаты, а какие-то становятся откровенно провальными.

Бизнес стремится привлечь на свою сторону наиболее компетентных работников и поощрять их интенсивное профессиональное развитие, но такое развитие снижает традиционную управляемость по вертикальной подчиненности в рамках организационной структуры – *это второй отмечаемый важный фактор влияния.*

ТРЕТИЙ ФАКТОР: ПРОЦЕССУАЛЬНАЯ СЛОЖНОСТЬ

Предприятия полного цикла давно и постепенно уходят в прошлое. Всё чаще приходится слышать о партнерстве, аутсорсинге, сервисном обслуживании, операторах ресурсов, удаленном мониторинге, мобильном офисе, отраслевых ассоциациях. Сегодня невозможно делать все вещи одинаково хорошо и профессионально, потому что это влечет непропорциональный рост прямых и косвенных издержек.

Бизнес-процессы любого экономического субъекта складываются в современной экономике сложно и зависят от множества внутренних и внешних факторов. Помимо основного контура при моделировании процессов и функциональных блоков добавляют дифференцированные профильные и проблемные процедуры, например:

- экспертная оценка;
- контроль качества;
- безопасность и защита от рисков событий;
- производственная и экономическая аналитика;
- управление знаниями;
- взаимодействие с заказчиками (клиентами, потребителями);
- мониторинг ключевых показателей и т.п.

Линейные бизнес-процессы всё чаще и больше распараллеливаются и синхронизируются. Когда-то простой и эффективный линейно-ориентированный конвейер превратился в комплексную высокотехнологичную поэтапную производственную зону с возможностью ветвления операций изготовления и сборки. Не удивляет, что современные конвейерные технологии позволяют в одном и том же промышленном комплексе создавать не только разные модификации продукта, но и принципиально разные продукты по характеристикам и стоимости.

Нарастает зависимость бизнеса и реализуемых им процессов от внешних субъектов рынка и регулирующих структур. Логистика жестко вписывает в схему взаимодействия поставщиков и потребителей. Маркетинг обязывает учитывать поведение конкурентов в целом и увязывать деятельность бизнеса с отдельными активностями и

событиями рынка. Финансы отвлекают новостями фондовых рынков и учетом различных инвестиционных факторов. Информационные технологии заставляют отслеживать технические и технологические изменения, поддерживая на адекватном уровне производительность и безопасность ИТ-инфраструктуры.

Регулирование со стороны государственных органов усиливается, а по некоторым видам деятельности переходит буквально на уровень производственных операций. Широко распространены независимые ассоциации и сообщества, которые публикуют стандарты и рекомендации, фактически обязательные для выполнения на том или ином рынке.

Динамика изменения процессов по целому ряду направлений ведения бизнеса достаточно высокая. При постоянной их трансформации невозможно строить детализированные модели и поддерживать их в адекватном состоянии долгое время. Однократно выстроенные бизнес-процессы фиксируя взгляд в какой-то конкретный момент времени и «замораживают» их, заставляя фактические операции подстраиваться под формальную спроектированную схему. Это отражается на общей исполнительской дисциплине подогревая проблемы и конфликтные ситуации.

Ошибки в бизнес-процессах вынуждают переходить на «ручной» режим управления для выравнивая проблемных ситуаций. При этом роль экспертов возрастает, а менеджеров, не обладающих достаточным уровнем компетенций в специализированной предметной области – сокращается.

Управленческие процессы также формируются на порядок сложнее и динамичнее. Они активно поддерживаются всё новыми производительными информационными технологиями, порождая громоздкие бюрократические системы, работающие «сами на себя». Проблематика отступает на второй план уступая место «исполнению регламентов». Дорогие и долго изменяемые ИТ-системы «бетонируют» и без того зафиксированные проектированием бизнес-процессы, тем самым исключая какие-либо шансы на интенсивное развитие. В этих условиях, ряд компаний слишком много ответственности перекладывает на информационные технологии забывая про роль профессионалов, обладающих уникальными компетенциями.

Третий важный фактор – бизнес-процессы стали исключительно сложными и подвержены динамическим изменениям, к ним предъявляются дополнительные требования по качеству и детализации.

МЕНЕДЖМЕНТ ИНФОРМАЦИИ

Управление бизнесом традиционно основывается на праве владения собственностью и реализуется через модель **«менеджмента власти»**.

Вот характерные черты такой модели. Собственники имеют определенный базовый набор средств производства, основных фондов, финансов, нематериальных активов, земельных ресурсов или иных объектов, из которых возможно извлечение дохода через организацию целенаправленной хозяйственной деятельности. Собственники самостоятельно или нанимая высшее руководство иницируют некоторую деятельность, ресурсным источником которой является их реальный обособленный уставной капитал. В основу экономической деятельности закладывается «право на собственность», которое дает производное право на «управление организационной структурой, использующей эту собственность». Таким образом, право на управление собственностью делегируется топ-менеджменту и далее по иерархии через средний уровень менеджмента до конкретного исполнителя. Управленец в иерархической структуре принимает решения и отдает распоряжение только на том основании, что он получил какую-то часть данного права (напрямую или опосредовано) от собственника бизнеса. В результате, менеджер обладает делегированной властью, основанной на обособленных материальных и нематериальных активах (экономических ресурсах).

До некоторого времени это была устойчивая и результативная модель. Но в экономическом пространстве начинают всё более активно влиять на неё три фактора, которые были отмечены выше. Кажется, что по сути ничего не происходит, просто

информации становится намного больше, специалисты – компетентнее и мобильнее, а бизнес-процессы – сложнее и зависимее. Однако, находящаяся в центре всего этого развития разнообразная и мощная по своей силе информация постепенно делает свое большое «упорядочивающее» дело.

Первое по важности воздействие информация оказывает на субъективную экономическую ценность материальных и нематериальных активов и ресурсов, переданных собственником на ведение хозяйственной деятельности. Для существования бизнеса, успешности реализации его процессов и формирования конкурентных преимуществ, которые обеспечат стабильное развитие, наличие в прямой его собственности производственных зданий и сооружений, материальных ресурсов или нематериальных активов уже не так принципиально. Особенно, если субъект обладает релевантной информацией о том, где всё это можно удачно взять в аренду за умеренную плату. Арендные фонды (активы и ресурсы) придают бизнесу мобильности и эффективности (при умелом использовании). Да и запуск нового дела (стартапа) уже не так сильно зависит от наличия определенного дорогостоящего комплекта активов.

Снижение ценности «права владения» собственностью для успешного ведения бизнеса, неизбежно и однозначно снижает силу «права на управление» нанятым персоналом для реализации его процессов. Фактически это означает некоторое ослабление вертикальных иерархических связей в структуре любой компании.

Но это не всё...

Второе сильное воздействие информатизация бизнеса оказывает на рассогласование *структуры делегирования полномочий и функционала со структурой владения знаниями и компетенциями*. Полномочное принятие решения теперь не соответствует реальному эффективному их исполнению, что приводит к распоряжениям, которые выполняются с искажениями или игнорируются.

Специалисты, которые обладают большими компетентными и практически ценными для бизнеса знаниями (опытом), оказываются в вертикальной иерархии ниже, чем менеджмент, распоряжающийся менее ценной управленческой информацией. Кроме того, теперь нет никаких причин для работников получить доступ к стратегической информации, которая была преимуществом топ-менеджмента и линейных менеджеров. Высоко квалифицированный специалист становится весьма ценным ресурсом для компании, с одной стороны, и носителем конкурентной компетенции, остро востребованной рынком, с другой стороны. Возможности для персонального роста и для деятельности «охотников за головами» не только в сфере топ-менеджмента, но и в сфере «мастеров своего дела» значительно расширяются.

Это не может не сказаться на вертикальной организационной иерархии. Но ведь и у бизнеса теперь тоже есть определенная свобода в этом вопросе. Фриланс – ставит перед предпринимателем вопрос о том, что выгоднее: иметь в своем постоянном распоряжении ресурс (актив) и нести постоянные же издержки или арендовать *«точно на время»* необходимый ресурс (актив) и принять на себя, пусть и повышенные в пересчете на единицу времени, но в целом более низкие и эффективные издержки.

И это ещё не всё...

Третье сильное воздействие информатизация оказывает на саму суть организации бизнеса. Казалось бы, парадоксальная ситуация: информации всё больше, но её все больше не хватает для моделирования и реализации результативных и устойчивых процессов. Детализируются учетные системы, прописываются регламенты и процедурные карты, выдаются подробные указания к исполнению, мониторится множество интегрированных и конкретных показателей – но ощущение некоторого «хаоса» и непреодолимых ошибок не проходит. Тогда активно привлекается маркетинг, чтобы понять, как там у конкурентов. Аналитики охватывают всё большие предметные области, а обрабатываемые ими данные переходят в разряд «больших». Логистика проводит расчеты оптимальных перевозок, а менеджеры по продажам теперь убеждают всеми способами заказчиков в необходимости осуществить закупку и погружаются в

проблематику складских остатков и позаказного производства. Экономисты ищут новые источники оптимизации издержек.

В этих условиях, спроектировать бизнес-процессы и зафиксировать их в долгосрочном периоде в виде некоторой понятной модели крайне сложно. Поступающая информация постоянно оказывает влияние на формальную и неформальную схемы построения бизнес-процессов и даже незначительные данные с рынка вынуждают вносить очередные коррективы в регламенты и распоряжения. Переход на более абстрактные, а, следовательно, более защищенные от изменений процессные модели частично помогли бы решить проблему, но на это нужно время, специалисты и средства.

Постепенно модель «менеджмента власти» основанная на праве владения и распоряжения собственностью, а значит и на праве использования этой собственности для получения от неё дохода, сменяется иной моделью «менеджмента информации», основанной на **обязанности эффективно управлять информацией**.

Право, как основа деятельности фактически исключается из менеджмента благодаря тотальной информатизации, тем самым усложняя функционал и компетенции управленца. Информация очень плохо соотносится с юридическим правом, потому что её достаточно сложно контролировать, ограничивать для распространения и практически нельзя в долгосрочной перспективе изъять из обращения. Такова природа цифровых данных, знаний, сведений и сплетен. Право на информацию – это весьма спорная и слишком затратная вещь, которая легко нарушается. Его могут позволить себе крупные и регулирующие (государственные) организации в краткосрочном периоде. Поэтому в отношении информации следует говорить о *необходимости* управлять ею или об **обязанности** менеджмента делать это. Отчасти, управленец превращается из распорядителя в квалифицированного специалиста, который знает и умеет моделировать и реализовывать бизнес-процессы на основе особого рода компетенций по сбору, обработке и анализу различной целевой информации.

Но почему всё это возникает незаметно и постепенно в условиях активной информатизации экономического пространства? Как могут нематериальные вещи влиять на материальную основу ведения бизнеса? Всё дело в «человеческом факторе». Именно предпринимательский ресурс (как активная управляющая сила) и трудовой ресурс (как мощная производительная сила) находятся под информационным воздействием и изменяются в результате этого. Доступность, глобальность, мобильность и безотзывность любой информации существенно меняют самую основу экономики, о которой иногда незаслуженно забывают управленцы – **альтернативность экономического поведения**. Из альтернативности в свою очередь следует конкурентоспособность действующего бизнеса. Информатизация позволяет всё более детально и многофакторно, обдуманно и защищенно, стабильно и последовательно готовить и реализовывать наиболее выгодные экономические альтернативы начиная с выбора стратегии и заканчивая конкретными ситуационными решениями. Сильные информационные потоки переупорядочивают деятельность экономических субъектов и заставляют их искать наиболее эффективные и результативные пути ведения целенаправленной хозяйственной деятельности.

Нарастающий менеджмент информации характеризуется в той или иной степени:

- интенсивным потреблением информации;
- глубокой качественной и количественной обработкой данных;
- активным генерированием и распространением информации разного вида и назначения;
- особым видом построения организационных структур;
- мобильностью использования ресурсов;
- привлечением независимых экспертов и исполнителей;
- устойчивой стратегией и подвижной тактикой её реализации;
- мощными информационными и технологическими инструментами, в том числе на праве владения и на праве пользования;
- применением специальным методов выстраивания адаптивных бизнес-процессов;

- преимуществом новых знаний и идей над основными фондами;
- широким и демократичным делегированием функционала.

Влияние информатизации на экономическое пространство заставляет обращаться к элементам менеджмента информации. И это неизбежно для управленцев, которые хотят успешно и долго развиваться. Есть некоторые вещи, которые нельзя остановить. Похоже, что это одна из них.

Менеджмент информации проникает во многие сферы экономики и процессы. Где-то это происходит тихо и незаметно, а где-то с большим шумом и отражением в СМИ. Не всегда отчетливо видно в основе каких вещей лежит та самая меняющаяся экономика информация. Но зная и учитывая это бизнес способен адекватнее реагировать на современные вызовы.

РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Информатизация экономики позволяет развивать её эффективность за счет более точного и разумного формулирования альтернативных решений и осознанного выбора наиболее результативного из них. Постепенно происходит трансформация модели «менеджмента власти» в модель «менеджмента информации». Рассмотрим некоторые примеры этого, которые открывают перед экономическими субъектами ряд дополнительных возможностей.

Торренты и авторское право

По-разному оценивают морально-этическую сторону распространения авторских произведений через торренты или иные открытые сетевые хранилища. Однако всё более отчетливым становится тот факт, что прямым запретом и блокировкой с этим явлением не справиться. Экономический ущерб конкретному бизнесу от неконтролируемого распространения авторского продукта может быть нанесен существенный. Правообладатели защищаются разными методами, в зависимости от типа и формата своего продукта и потенциальных потребителей: от «условно-бесплатных» версий, до специальной сервисной платной поддержки и дополнительной выгоды (бонусов).

В любом случае, определенные уступки потребителям приходится делать и искать рецепты скорее не в сфере запретов и ограничений по распространению информации на основе незыблемых позиций собственника, а в сфере гибкого и компромиссного управления информационными потоками.

Поиск оптимального варианта реализации авторских прав и продуктов, которые на них основаны – это одно из направлений развития современных экономических отношений, в задачу которого входит определение не только достойного авторского вознаграждения, но и оптимальных каналов предоставления продуктов в пользование потребителям.

Значение одного сообщения

Популярным в глобальной сети теперь становятся после одного видео. Бизнес разрушают одной публикацией. Скрытую рекламу выгодно делают в социальных сетях. PR-поводы создают яркими сообщениями иногда не соответствующими действительности.

В глобальном информационном экономическом пространстве надо атаковать и активно защищаться. Публичным компаниям приходится с этим считаться. И счет идет на миллиарды долларов, которые вкладываются в отслеживание предпочтений рынка и репутационных показателей, в создание профессиональных маркетинговых команд и в поиск новых вариантов взаимодействия с рынком, в разработку конкурентных стратегий и креативные съемки провокационных и контр-провокационных видео роликов. Роль коммуникационных креативных агентств возрастает, а прямая и доступная реклама всё меньше дает эффект.

Бизнес в ожидании новых технологий массовых коммуникаций, в ожидании креативных решений и убедительных для потребителя способов передачи

информации. Информационная насыщенность и стремление защитить интересы бизнеса постепенно приведет к более честной и прагматичной позиции экономических субъектов на рынке. Искажение фактов всё менее будет полезным, а противодействие регуляторов и конкурентов не позволит даже в краткосрочной перспективе получать существенную выгоду от сокрытия ключевых потребительских свойств товаров, работ или услуг.

Регламентируем знания

Потоки информации способствуют постоянному её накоплению и выработке новых практически применимых знаний. В сфере экономических отношений, компании уже не в состоянии осуществлять долгие доказательные процедуры по формированию действительно фундаментальных понятий и теорий с последующей их статистической и функциональной проверкой. Активно использовать новый опыт и новые идеи, пробовать и ошибаться, но находить преимущества в совершенно противоречивых фактах и событиях – так бизнес действует все осознанней и интенсивней. Теоретизация и доказывание знаний перейдет в практическую плоскость их регламентирования на краткосрочный период. Если стало понятно, что некоторая цепочка действий является успешной, то нет ничего более выгодного, чем сразу зафиксировать её для исполнения. Нет нужды проводить долгие исследования, когда настройку и оптимизацию выполняют в ходе регулярной работы. Для практики управления частично теряется ценность исследовательских и консалтинговых услуг в классическом их понимании. Становится приоритетным интенсивно меняться при получении ключевых доказательств результативности конкретных практических решений.

Экономике, в которой информация быстро и качественно меняет бизнес, важно наличие особого рода консалтинговых услуг: системное управление знаниями и опытом в конкретной предметной области.

Услуга по заявке

Спокойствие компаний, оказывающих услуги по перевозке пассажиров, было нарушено Uber. Ясный и понятный случай, когда бизнес действующий на основе модели «менеджмента власти» столкнулся с новым конкурентом, реализующим модель «менеджмента информации». Компания, подобная Uber, ничего не предоставляет такого особенного партнерам и клиентам, кроме ценной релевантной информации. Как-то так получилось, что нет необходимости иметь солидный штат водителей, гаражный парк, транспортные средства, лицензии и иные ресурсы или капиталы, чтобы управлять транспортными услугами и извлекать из этого прибыль.

Близко и отчетливо бизнес увидел новую технологию: эффективное повременное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов для выполнения конкретных заказов под конкретных потребителей и только лишь на умелом управлении ключевой информацией. Принцип «всё в аренду» усиливает свое влияние и подтверждает эффективность.

*Удовлетворение потребности по поступающей заявке клиента на основе оперативного формирования пула ресурсов из числа доступных и реализации соответствующих отрегулированных бизнес-процессов – весьма перспективный путь развития особого вида бизнеса. В дополнение к краудсорсингу и краудфандингу, мощный **краудсервис** – сервис, основанный на обобщенных материальных, нематериальных и финансовых ресурсах для любого потребителя на основе различных альтернативных моделей бизнес-процессов.*

Экономика товаров трансформируется в сторону экономики услуг, а производители товаров переходят в разряд упаковщиков сервисов. Как же быть с присущим чувством собственности и владения эксклюзивными вещами? Замещать их чувством превосходных впечатлений. В экономике услуг статусным является участие в полете на суборбитальном космическом корабле, а не обладание модным спорткаром.

Роботизации: революция откладывается?

Повсеместный захват роботами рабочих мест в ближайшем будущем может оказаться под угрозой банальных управленческих проблем. Для построения увязанных производственных процессов на основе роботизированных комплексов нужно немного больше усилий, чем кажется на первый взгляд. Причина, конечно же не в сложности производства и внедрения в технологические циклы исполнительных и безошибочных роботов. Причина в том, что робот не умеет игнорировать или корректировать выданные ему распоряжения. Чтобы выстроить бизнес-процессы, которые будут исполняться алгоритмически-зависимыми механизмами требуется чертовское умение безошибочно и детально моделировать процессы. Заметьте, что зачастую роботы на предприятии окружены заботливыми руками инженерно-технических специалистов, которые постоянно их настраивают, перепрограммируют и обслуживают. Такие профессионалы выступают своего рода стабилизирующим звеном между решениями топ-менеджмента и реальными возможностями программируемого оборудования. Аналогичная ситуация складывается и при использовании информационных технологий для автоматизации. Ни один бизнес не может нормально использовать в той или иной мере автоматизированные системы управления без обращения к услугам тех специалистов, которые умеют трансформировать сложную действительность в фиксированные алгоритмы программного обеспечения.

Работник на своем месте умеет не только выполнить указание менеджера по предустановленным алгоритмам, но и скорректировать его выполнение. Он имеет опыт и навыки, позволяющие дать обратную связь. Игнорирование же неадекватных решений вышестоящего руководства бывает полезно бизнесу в определенных случаях. Значительный ряд рутинных процедур уже сегодня выполняется роботами или роботизированными комплексами. Но полный переход на замкнутый робототехнический цикл без понимания всех особенностей с этим сопряженных со стороны управленческой команды невозможен.

Развитие специального вида производств на основе процессов, выполняемых роботами, эффективно по достаточно узким производственным операциям. В этом смысле выгодно создавать кастомизированные производственно-технические площадки, которые готовы под конкретные заказы осуществлять выполнение специальных операций по изготовлению, сборке или упаковке. Узкоспециализированные, но высокоэффективные производства-сервисы способны сконцентрировать и развивать ресурсную базу с минимальным составом роботов и соответствующих специалистов.

Вещь как самостоятельный объект сети

Компьютеризация дошла до отдельных предметов, которым может быть разрешена самостоятельность в поведении. Интернет-вещей поддерживается крупными игроками рынка и всячески приветствуется экспертами. Но бизнес сталкивается в связи с этим с новыми проблемами и вызовами. Эффективная организация взаимодействия объектов в рамках некоторой управляемой сети на порядок сложнее. Есть определенное сходство с роботизацией и тотальной автоматизацией производственных и технологических процессов.

Интернету-вещей присуща определенная путаница в понимании его информационной сути. Кажется, что он весь заключается в умных объектах, оснащенных датчиками и управляемых на расстоянии. Но суть заключается в сложных информационных инструментах и технологиях управления множеством объектов, включенных в единое рабочее пространство бизнес-модели.

Особые способы снятия подробной телеметрии, контроль технического состояния сложнейших производственных комплексов, прогнозирование отклонений от нормативных значений и предсказание возникновения рисков событий, оперативное координирование и синхронизация действия объектов, тотальная динамическая визуализация процессов, поддержка стратегических и оперативных

решений – это и многое другое составляет суть потенциала возможностей интернета-вещей.

Автоматизация бизнес-процессов

В условиях активного информационного давления на бизнес-процессы, потребность в гибких и удобных инструментах моделирования увеличивается. Такие инструменты можно отчасти сравнить со специальными средствами разработки программного обеспечения.

Инструменты моделирования бизнеса требуются теперь в несколько ином виде с полной производительной поддержкой жизненного цикла бизнес-объектов и бизнес-процессов. Возможно, будут разработаны варианты нотации моделей бизнеса или специальные «языки моделирования», которые поддерживаются стандартами моделирования, прикладными библиотеками (фреймворки моделирования бизнеса).

Ряд бизнес-процессов может быть стандартизирован без потери конкурентных преимуществ в рамках отдельной отрасли экономики или целевого направления. В этом случае очевидно развитие сервиса по «поставке фрагментов бизнес-моделей» с элементами комплексного «шаблонного» проектирования и блочного встраивания в общий контур бизнеса, с последующей их автоматизацией, актуализацией, контролем и корректировкой.

Информатизация экономики вынуждает бизнес обращаться к производительным средствам автоматизации стандартных и специальных бизнес-процессов. Если крупные компании могут себе позволить программирование подобных систем «с нуля», то для среднего и малого бизнеса должны появляться готовые решения на основе паттернов проектирования бизнес-процессов и удобных информационных инструментов.

Виртуальный информационный оператор

Раз уж информация имеет большую ценность для успешного бизнеса, то должны быть сервисы, которые предоставляют определенный набор услуг по её накоплению, трансформированию и выдаче по заявке (запросу). Но это должны быть не просто ИТ-решения основанные на технологиях идентичных «облачным», а полноценные таргетированные по целям и задачам клиентов наборы услуг. Наиболее выгодно для бизнеса совместное использование знаний, регламентов, больших данных, прототипов, бизнес-процессов, патентов, авторских и смежных прав или иного вида публичной или частной информации. Информационные сообщества в рамках одного оператора могут формировать публичное пространство и реализовывать исследовательские проекты. Дополнительное внимание следует уделить открытым и частично-ограниченным реестрам приобретаемых защищенных прав и удостоверяемых атрибутов.

Обмен информацией между партнерами, публикация информации, хранение и индексирование различных данных и сведений, контроль целостности, защита от распространения и резервирование, построение и обработка сложных запросов, распределенные вычисления – для управления указанным функционалом нужны профессионалы, в том числе в рамках отдельного бизнеса.

Информационный оператор – это сервисный бизнес по сбору, обработке, хранению, визуализации и распространению информации различных типов и назначений.

Реальный логистический оператор

В экономике, которая всё больше переходит в режим виртуализации, требуются ключевые решения в сфере повременного доступа к ресурсам, в том числе к перемещению реальных грузов (товаров, работ, услуг). Ещё большее значение наряду с эффективной доставкой до потребителя информации, будет играть комфортное, качественное и быстрое перемещение готовых продуктов и их компонентов. А если

потребителю объект предоставляется во временное пользование, то нужен возврат объекта владельцу.

Транспортировка необходима как для материальных объектов, так и для нематериальных продуктов, которые упаковывается физически (например, кино на blu-ray диске). Виртуальная транспортировка – это другое отдельное направление, в рамках которого возможны успешные бизнес-схемы (например, файловые обменники).

Условия транспортного сервиса во многом зависят от выбранной стратегии и тактики бизнеса. Допустимы варианты, как в формате «координатора» транспортных средств, грузоотправителей и грузополучателей, так и в формате собственной логистической сети высокой пропускной способности.

Транспортный оператор – это сервисный бизнес по оптимизации маршрутов перемещения и непосредственному перемещению материальных ресурсов и продуктов между экономическими субъектами.

Удобный финансовый оператор

В каком-то смысле банковские услуги уже недостаточно гибкие и удобные для активно развивающейся экономики. Информатизация высвобождает и перераспределяет ресурсы, изменяет способы и процессы управления бизнесами, порождает новые формы трудовых отношений. Финансы – это сектор экономики, для которого потенциал развития информационных технологий в условиях глобализации цифровых данных весьма высок. Сегодня физическому и юридическому лицу требуется больше чем просто кредитование и депонирование денежных средств. Вполне реально развивать финансовый сервис, который обеспечит прием, контроль и распределение доходов из различных источников, скоординирует рациональное резервирование, сбережение и страхование рисков, в автоматическом режиме спланирует базовый бюджет (расходы) и сформирует фонды на текущие обязательные расходы и развитие, осуществит прямые платежи и платежи «с подтверждением», возьмет на постоянный контроль финансовые потоки для исключения неблагоприятных ситуаций дефицита денежных средств. Но всё это в условиях конфиденциальности и мобильности, а возможно и в рамках специальной криптовалюты.

Финансовый оператор – это сервисный бизнес по регламентированному комплексному управлению частными или корпоративными финансами в безопасном и мобильном режиме, включая доходную и расходную части.

ОРИЕНТИРУЕМСЯ НА ИНФОРМАЦИЮ

Активный бизнес сегодня понимает необходимость обращать внимание и инвестировать в информационные технологии, инструменты и продукты. Общая задача – научиться правильно и с большей отдачей работать в условиях тотальной информатизации. Для этого важно понимать особенности современной экономики и основы профессиональной работы с информацией в различных её проявлениях. Результат и инвестиции постепенно, но уверенно перемещаются в область идей, знаний, данных и событий.

Менеджмент вынужден ориентироваться на информацию и обеспечивать себя эффективными и производительными информационными инструментами, и технологиями, чтобы сохранять и развивать конкурентные позиции на сложившихся и возникающих рынках.