

Ежедневник за 2016

11.01.2016

Инструменты и мета-инструменты

Инструменты - это то, что помогает делать сложные вещи. Мета-инструменты - это то, что помогает делать инструменты.

Эффективная производственная деятельность основывается на трех базовых элементах: ресурсы, цели, управление. В свою очередь ресурсы производства можно разделить на три группы: сырье (материалы, полуфабрикаты), инструменты (оборудование) и фонды (здания, сооружения). Одним из обязательных ресурсов для успешного и результативного производственного процесса были и остаются инструменты. Наличие высококачественных инструментов и высококвалифицированных специалистов - это базовые потребности бизнеса для выстраивания любого технологически сложного процесса.

Из общей массы инструментов можно выделить особую категорию. Это инструменты, которые используются для производства других инструментов. Их можно назвать «мета-инструменты» и они представляют собой на порядок более сложные вещи, которые дают более значимые преимущества. Особенно это касается сферы управления информационными потоками. Овладение мета-инструментами позволяет строить адаптивные, комплексные и защищенные бизнес-процессы, которые обеспечены всем необходимым для интенсивной работы.

В экономической теории под инструментами чаще понимают средства производства. С этой точки зрения мета-инструменты - это средства производства средств производства.

Эпоха менеджмента власти

Эпоха менеджмента власти скоро закончится, должна скоро закончиться... А вместе с ней изменится типология и смысл организационных структур. Uber - вот кто первый заставил вспомнить о том, что менеджмент жестких организационных структур не эффективен и малопроизводителен в современном насыщенном информационными потоками мире бизнеса.

Традиционно, менеджмент строился на принципах управления с позиции делегированной власти, основой которой было условно-монопольное владение средствами производства (включая материальные и нематериальные составляющие). Основатель компании или акционеры делегировали полномочия по управлению бизнесом некоторому «центральному аппарату» топ-менеджмента. Он мог быть как в виде единого руководителя, так и в виде сложной архитектуры, состоящей из стратегической и исполнительской ветки. Власть от топ-менеджмента распределялась по иерархической организационной структуре до самого нижестоящего исполнителя. Менеджмент власти формировал достаточно мощную и устойчивую систему ведения бизнеса.

Но все меняется. И этому способствует три фактора.

Во-первых, ресурсный акцент сдвигается в сторону нематериальной составляющей (информация и знания), что означает большую ценность и независимость каждого отдельного профессионала, обладающего ценными данными, знаниями и опытом. Реальные материальные ресурсы все менее важны для многих бизнес-направлений. Инструменты, технологии, методики, подходы, модели управления стали сложными и

построены вокруг информационных потоков – базового ресурса. Всё больше конкуренция бизнеса смещается в сторону борьбы за ценную информацию.

Во-вторых, потребности и потребители становятся мобильными, высоко конкурентными и по-настоящему сложными. Они уже основаны не только на элементарных жизненно-необходимых вещах. С другой стороны, накопление национальных богатств и частных (семейных) капиталов, а также определенная степень доступности кредитных финансов, позволяет экономическим субъектам принимать более взвешенные и мотивированные решения, оптимально управляя фактором времени. Тем более, что источников информации с каждым днем всё больше и выбор, который они обуславливают, становится более объективным, релевантным и целостным.

В-третьих, процессы сплетаются в сложные взаимозависимые потоки и нити, конкурируют и сотрудничают друг с другом, строго формализуются и мобильно управляются. Теперь практически любая деятельность сопровождается напряженным информационным полем и зависит от множества факторов, связанных скорее с данными и событиями, чем с материальными и денежными ресурсами.

Менеджмент информации - это то, что сменяет менеджмент власти. Всё больше и больше должностей зависит от владения информацией, чем от делегированных возможностей. Теперь принятие решения не основывается на внутренней убежденности и авторитетности личности, а зависит от умения, навыков и опыта использования разнообразной информации. Профессионалы чувствуют свою «информационную силу», умеют легко переключаться между экономическими субъектами и не готовы мириться с неэффективными и нерациональными личностными позициями руководителей. Владение капиталом уже не дает той исключительной преимущественной силы бизнесу на открытых рынках.

Эпоха менеджмента власти уступает место другой эпохе активного, инновационного, креативного, высокоподвижного, сетевого менеджмента информации. Есть некоторые вещи, которые невозможно остановить – и это одна из них.

13.01.2016

Постановка задачи

Ещё раз об очевидной вещи, о которой мы часто забываем: для успешного решения задачи не маловажным является её формулирование.

Правильная, четкая, измеримая и понятная постановка задачи существенно облегчает её выполнение, сокращает ненужные действия и оптимизирует сроки. Многие это понимают, но очень часто игнорируют, что приводит к весьма плачевным последствиям. Иногда плохо сформулированные задачи приводят к попыткам решать несуществующие проблемы, оставляя без внимания насущные острые вопросы. Профессиональный менеджер должен научиться понимать потребности и проблематику бизнеса по основным специальным (отраслевым) и общим направлениям, таким как экономика, финансы, логистика, маркетинг, взаимодействие, информатизация, управление. Он должен уметь адекватно и релевантно формулировать план решения разнообразных задач, пусть даже с привлечением специалистов, обладающих особыми знаниями и опытом.

22.01.2016

Отложить решение

Какой смысл в том, чтобы отложить принятие решения на некоторый срок?

Порой руководителю необходимо принять какое-то непростое решение, но он не делает этого сразу, а откладывает на некоторое время. Бывают такие решения, которые можно отложить. При этом решение откладывается мотивированно, чтобы уточнить «некоторые детали», рассмотреть «альтернативы», получить «важную новость» или отследить «конъюнктурное событие». В любом случае, пока решение не принято - оно

имеет все шансы быть НЕ принятым вообще. И очевидно, что чем дольше решение не принимается – тем дольше в отношении проблемной ситуации не предпринимаются никакие действия.

Некоторые важные решения принимаются сразу, потому что зависят от огромного числа факторов, которые сложно объективно и четко оценить. Потеря времени и постоянные уточнения не дают ожидаемого прояснения ситуации. Надо стараться принимать подобные решения как можно раньше. Это одно из важных умений и один из ключевых талантов предпринимателя.

24.01.2016

Управление параллельными потоками работ

По большому счету, менеджмент всегда управляет параллельными асинхронными потоками работ. Поэтому для руководителя важно делать это профессионально.

Располагая определенным ресурсом исполнения разнообразных задач, которые получает или самостоятельно определяет для себя любой руководитель, он преимущественно организует параллельную работу нескольких рабочих единиц (центров). Как правило, многие бизнес-процессы - это параллельно-выполняемые потоки. Организация поточного производства возможна и эффективна, но в строго структурированных и регламентированных процессах при сложной и высоко рискованной синхронизации.

В параллельном исполнении бизнес-процессов наиболее сложным является обеспечение взаимного координирования нескольких потоков работ. Именно возврат из одного параллельного процесса в другой, более весомый, представляет для менеджмента существенную проблему, которая сопряжена со множеством дополнительных факторов, в том числе временных. Для решения используются простые и сложные инструменты, в том числе математические модели и технологии тайм-менеджмента. Поэтому, когда руководитель создает и запускает новый параллельный процесс, он должен подумать и о способах его контроля, синхронизации и завершения относительно иных основных и дополнительных процессов в организации.

Асинхронные операции - это одна из интересных и результативных методик повышения производительности компьютерных вычислений. Там можно найти много любопытных и полезных способов решения разнообразных проблем, возникающих при организации параллельных работ.

25.01.2016

Автоматизация для государственных организаций

Государственный сектор даже больше нуждается в высокоэффективном и удобном инструменте автоматизации управленческих и финансово-экономических процессов, чем частный бизнес.

Сильная зарегулированность российского государственного управления, особенно в части финансового (экономического, ресурсного) обеспечения обуславливает необходимость активного использования автоматизированных систем управления. При этом, зачастую, государственные организации и структуры не имеют возможности воспользоваться услугами дорогостоящих, но высоко квалифицированных разработчиков и консультантов.

С одной стороны - финансирование покупки и разработки специализированного программного обеспечения крайне ограничено, а уровень располагаемых государственных специалистов имеет ряд ограничительных особенностей.

С другой стороны - жесткие правила, нормативы и регламенты, неисполнение которых или нарушение сроков связано не только с финансовыми проблемами, но и с административными правонарушениями, а открытость и подконтрольность надзорным органам чрезвычайно велика.

Государственному управлению требуется помощь в автоматизации широкого спектра работ. Но это должна быть профессиональная помощь, а не формальное выполнение работ по гарантированному в части оплаты государственному контракту.

26.01.2016

Слишком много изменений

Что делать если внешняя среда предлагает бизнесу всё больше и интенсивней проблем и возможностей, а внутренняя вынуждена постоянно адаптироваться?

Интенсивность изменений как во внешней, так и во внутренней среде решается в большинстве случаев повышением уровня абстракции в анализе сложившейся ситуации и в используемых для решения поставленных задач инструментах (в том числе информационных).

Взять простой пример из области программирования. С помощью наиболее абстрактного и гибкого языка программирования типа C# (или даже C++) можно решить и эффективно оптимизировать любую вычислительную задачу. Однако это стоит дороже и требуют более специализированного подхода, чем решение конкретной бухгалтерской задачи средствами учетной платформы, например, такой как 1С.

Всё это верно и для практики реального бизнес-моделирования и управления экономическими процессами. Кроме того, верно также и то, что особым мастерством является умение найти разумный баланс при выборе достаточного уровня абстрагирования.

02.02.2016

Электронные документы

Есть по крайней мере две причины, почему электронные документы повсеместно не заменили "бумажные". Сегодня уже нет никаких препятствий для перехода к поточному, широкому электронному документообороту между различными экономическими и даже юридическими субъектами. Но всё движется к "безбумажному миру" не так быстро, как ожидалось. Казалось бы, технических и программных средств хватает. Даже для особо недоверчивых граждан разработаны очень надежные алгоритмы шифрования и подписи документов.

Но как ни показалось бы странным, проблемы тем не менее есть.

Во-первых, ни один документооборот не станет по-настоящему электронным, если в итоге, основная его цель - это создать реальный бумажный документ. Имеются определенные юридические и нотариальные исключения и традиции. Они легко решаются электронными публичными и ограниченными реестрами, но оставаясь традициями обладают определенным иммунитетом к «электронизации».

Электронный документооборот – это полное понимание отсутствия каких-либо конечных бумажных выходных документов. И здесь приходится прикладывать немалые усилия, ведь иногда требуется активно работать не только с внутренними структурными единицами, но и с внешними контрагентами. Особенно это касается тех, с кем у бизнеса идет постоянный и интенсивный обмен информацией.

Во-вторых, средства создания электронных документов не учитывают в полной мере их информационно-структурную природу. В отличие от бумажного документа, электронный не является "полем с красиво упорядоченным набором графических символов".

Электронный документ - это прежде всего структурированная и обособленная информация. А значит для его создания и управления необходимы средства отличные от простых наборщиков текстов. Таких пока нет.

А если разбираться детально, то между бумажным и электронным документом, кроме термина «документ» не так много общего.

12.02.2016

Умение работать со «знаниями»

Информация множится постоянно и многократно, а знания генерируются и мигрируют очень быстро. Знать всё – просто невозможно, даже будучи высококвалифицированным специалистом.

Активное проникновение информации во все сферы человеческой деятельности, в том числе в сферу управления бизнес-структурами, а также высокая зависимость профессионала от информационных потоков становится ключевым фактором успешности отдельных бизнес-процессов и бизнес-модели в целом. Вырабатываемые на основе информационных потоков знания стали настолько широки и разнообразны, настолько полезны и уникальны, что приходится постоянно следить за многочисленными публикациями, исследованиями, гипотезами, методиками, тенденциями...

Уместить всё в голове конкретного специалиста не просто. Соответственно есть два способа нарастить эффект от мониторинга и применения важных знаний в бизнесе.

Первый – экстенсивный – расширять штат профессионалов сужая подконтрольные каждому из них информационно-зависимые направления.

Второй – интенсивный – учить имеющихся профессионалов эффективно управлять знаниями. Это означает, что работник не должен всё знать и уметь, но должен знать и уметь находить важную информацию, понимать её, критически оценивать, применять и апробировать под конкретные ситуации, передавать её в сжатом виде коллегам и партнерам и т.п.

Например, экономист может не владеть определенными методиками математических или статистических расчетов, но должен уметь находить их по поставленной задаче, понимать, адаптировать и применять.

Какой из предложенных вариантов выбрать? Эффективный менеджер всегда понимает, что из двух предложенных вариантов, как настоящий профессионал своего дела, он выбирает оба. Другими словами – *находит «оптимальный» баланс управленческого решения при минимальных издержках и максимальном результате.*

15.02.2016

Нет ничего невозможного

Уровень развития экономики и научных достижений во многом обуславливает широкие возможности для любого бизнеса.

Некоторые эксперты берутся всерьез рассуждать о рынках, новых товарах, технологиях, инструментах в бизнесе доказывая невозможность или неэффективность создания, производства и реализации инновационных продуктов. Приходится выслушивать некие убедительные доводы, что рынки давно поделены крупными игроками, что инвестиции требуются чрезмерные, а потребитель не готов к сложным товарам. Разговоры, как говорится, в пользу «неэффективного и неповоротливого менеджмента».

Любой новый продукт будет успешен и может быть успешен при условии, что он обладает:

- ключевым **потребительским преимуществом** по сравнению с продуктами конкурентов;
- разумной, эффективной и адекватной **экономикой проекта** по его созданию, производству и реализации;
- уверенным, оптимальным и **профессиональным менеджментом**.

Для достижения успеха в любом деле нужны терпение, профессионализм, огромное желание и труд. Не торопитесь верить тем, кто говорит, что создавать новый товар не разумно. Это сущая неправда.

15.02.2016

Что такое торговля?

Давайте разберемся что в современной экономике означает торговля (или, если угодно, система продаж).

Торговля – что это?

Товаропроводящие сети и логистика – *не только*.

Подготовленная встреча товар с потребителем – *не совсем*.

Оборачиваемость и маржа – *вовсе нет*.

Веселое времяпрепровождение или хобби – *практически нет*.

Простой способ построения бизнеса – *нет*.

Торговля – это производство информации о потребностях, потребителях и торговых сделках. А значит – это очень ценный для экономики в целом и для любого производства в особенности процесс.

И действительно, ну что такое, например,

... ассортиментный выигрыш крупных торговых сетей по сравнению с небольшими магазинами – избытие информации о разнообразных товарах и возможностях удовлетворения потребностей в месте активных продаж;

... выкладка товара импульсного спроса в кассовой зоне – дополнительная сопутствующая информация для потребителя о том, что он мог забыть для удовлетворения «маленьких потребностей» и напоминание о таких потребностях;

... акции и скидки – информация о выгоде для потребителя при покупке определенных товаров на определенных условиях;

... дисконтные программы и программы лояльности – информация о преимуществах для постоянных и важных потребителей;

... мерчандайзинг – выгодное размещение информации о товарах в поле зрения потребителей;

... интернет-торговля – удобное высокотехнологичное и конкурентное предоставление о товарах и возможностях торговой сделки.

Теперь можно подумать о том, какая информация производится продавцами в процессе осуществления торговых сделок.

18.02.2016

«Вечно» развивающиеся экономики

Не пора ли уточнить термин «развивающаяся экономика»?

Как-то сложилось мнение о том, что в мире существуют страны с развитой экономикой и с развивающейся. Причем последние почему-то находятся в этом ранге достаточно долго и упорно. Они там остаются довольно давно и никак не могут перейти в разряд первых.

А может дело совсем в другом?

Не пора ли четко сформулировать различие экономик стран и честно себе сказать, что развивающиеся экономики - это просто экономические системы с низким уровнем качества производственных и потребительских стандартов и процессов. В противоположность им – существуют экономики с высоким уровнем качества производственных и потребительских процессов. Тогда все достаточно предельно и просто.

Конечно же тогда возникают уже иные и справедливые вопросы, касающиеся того, что сделать для перехода из одной экономики в другую и кому выгодно оставаться в экономике низких стандартов.

Некоторые так увлекаются процессом, что забывают о его участниках.

20.02.2016

Три главных тест-вопроса экономисту

Есть три основных вопроса, чтобы понять компетентность экономиста. Такие тестовые вопросы неплохо бы задавать соискателю вместо типовых тестов, малопригодных для практики его работы.

Вопрос 1.

С чего начинается экономическая активность?

Ответ: с потребности.

В чем смысл: экономика начинается только когда возникает потребность, и начинается она как необходимость в условиях ограниченного объема ресурсов удовлетворить некоторую насущную потребность.

Почему это должен понимать экономист: чтобы не увлекаться цифрами и отчетностью, а уметь анализировать ситуацию исходя из основных движущих экономику факторов.

Вопрос 2.

Что для успешной работы экономиста важнее всего?

Ответ: достоверная информация.

В чем смысл: экономист должен уметь понимать суть информации, оценивать её качество, уметь собирать и сохранять информацию.

Почему это должен понимать экономист: экономист работает только с информацией и ни с чем большим – через информацию он видит бизнес. От достоверности информации зависит правильность его экономических оценок.

Вопрос 3.

Назовите три вещи, которые важны в экономических расчетах?

Ответ: понятность, системность, автоматизация.

В чем смысл:

- расчеты должны быть понятны кому-то ещё (обычно руководству) кроме самого экономиста, иначе они теряют ценность;

- расчеты должны основываться на системном понимании проблематики и системных методах расчета, а также структурно и ретроспективно формироваться в рамках некоторой системы отчетности (или системы анализа бизнеса);

- расчеты невозможно долго делать правильно «вручную», их следует автоматизировать для минимизации ошибок и времени на их переделку или актуализацию.

Почему это должен понимать экономист: чтобы не делать бесполезные, долгие и никому не понятные расчеты, которые к тому же невозможно повторить по необходимости.

20.02.2016

И три главных тест-вопроса менеджеру

А вот три основных тестовых вопроса, чтобы понять компетентность руководителя.

Вопрос 1.

Что нужно сделать с проблемой, чтобы её решить?

Ответ: проблему необходимо структурировать (исследовать, формализовать).

В чем смысл: для решения любой проблемной ситуации прежде и в основе всего следует её понять. Ничто так не позволяет понять проблему, как её разложение на

составляющие элементы и наделение таких элементов важными атрибутами (характерными особенностями).

Почему это должен понимать руководитель: менеджер много и часто решает различные проблемы и принимает по ним ответственные решения, а значит он должен уметь системно с ними работать.

Вопрос 2.

Какие три вещи лежат в основе успешного развития бизнеса?

Ответ: информация, инструменты и обучение.

В чем смысл:

- информация позволяет знать о бизнесе (о его части);
- инструменты позволяют эффективно и производительно работать;
- обучение позволяет повышать квалификацию работников (участников) бизнеса.

Почему это должен понимать руководитель: менеджер должен уметь работать с информацией, обеспечивать работников инструментами и повышать конкурентность своего бизнеса. При отсутствии информации, если работники мало умеют и знают, и не обладают должным инструментарием (оборудованием, технологиями) – как будет развиваться компания и что она сможет предложить рынку.

Вопрос 3.

О чем должен всегда помнить руководитель, когда он думает или рассуждает о бизнесе?

Ответ: менеджер всегда думает о репрезентативной модели бизнеса.

В чем смысл: руководитель всегда лишь только думает о том, что он «отлично» знает свой бизнес и опрометчиво может принимать «скорые» решения.

Почему это должен понимать руководитель: это важно чтобы делать меньше ошибок и всегда быть готовым к их исправлению.

24.02.2016

И ещё тест-вопрос о качестве или зачем нужны тест-вопросы

Менеджмент успешного бизнеса должен формировать команду активных профессионалов, а не заполнять штатную структуру типовыми должностями. Поэтому так важно не тратить время на низко мотивированных сотрудников, а уметь подбирать действительно профессиональные кадры.

В этом помогут тест-вопросы. Но, опять же, не стоит идеализировать тестирование на основе типовых, пусть даже и хороших вопросов. Тест-вопросы – это лишь повод понять насколько специалист разбирается в фундаментальных знаниях своей профессии, какой у него накопился опыт и готов ли он к активному освоению новых предметных областей на новом месте работы.

Вот пример тест-вопроса, который подойдет для оценки компетентности экономиста, маркетолога, специалиста по качеству, менеджера по продажам, руководителя производства.

Вопрос: что такое качество товара (работы, услуги)?

Ответ: соответствие удовлетворяемой этим товаром (работой, услугой) потребности покупателя.

В чем смысл: качество зависит от характера платежеспособной актуализированной потребности, но не от объективных физико-технических, химических, биологических или иных параметров.

Почему это должен понимать специалист: качество товара (работы, услуги) – это единственная вещь, которая объективно соответствует характеристикам потребности, а значит является основой для торговой сделки и нуждается в постоянном контроле и развитии. Но качество – это не идеальный продукт, а то, за что потребитель готов платить.

24.02.2016

Разные специалисты

Если в целом смотреть на профессиональную специализацию и отдачу от практической деятельности работника можно определить три типа специалистов.

Специалисты стандартных операций – это работники, которые умеют выполнять ряд стандартных для отрасли или бизнеса операций и замотивированы только на это. Для них характерно низкое стремление к изучению нового, освоению смежных областей и детализации своего опыта.

Специалисты «под регулятора» – это работники, основная задача которых компенсировать регулирующее действие различных внешних и внутренних структур. Они должны понимать суть регулирования (нормирования), отслеживать изменения и выполнять обязательные процедуры. Часто – это обусловленные законодательством должностные позиции. Обучение и опыт таких специалистов весьма специфичны. Если предметная область, с которой они имеют дело, зарегулирована нерационально, то эффективность для бизнеса таких работников ниже среднего уровня.

Специалисты развития – это профессионалы, которые владеют достаточно уверенными знаниями и опытом, разбираются в фундаментальных вопросах и охотно осваивают новые теории и практики. Мотивация таких специалистов достаточно высока и именно это позволяет им активно участвовать в развитии бизнеса.

И такие типы характерны для различных предметных областей квалифицированной деятельности, организационных уровней и профессий.

01.03.2016

Лучше сразу, чем потом

Как быстро следует реагировать на острые кризисные явления в экономике на макро и микро уровне? Это весьма важный вопрос, особенно, в условиях интенсивно изменяющейся внешней среды.

На острые кризисные явления в экономике и бизнесе, которые разворачиваются стремительно, необходимо реагировать также быстро. Понятие «стремительно» - это ориентировочный период в два-три месяца. Следовательно, как только менеджер получил первый сигнал о существенном ухудшении ситуации у него есть не более двух месяцев, чтобы начать действовать. Действовать, а не планировать.

Оперативная реакция важна для нейтрализации пагубного влияния отрицательных факторов на экономику субъектов. Если кризисное явление действует в течении длительного времени, так что ряд бизнесов или их значимых единиц успевает перестроить свое поведение под него, то преодоление негативного воздействия становится на порядок сложнее и требует иного более продуманного комплексного подхода.

Ликвидация воздействия негативных факторов на экономику после их длительного присутствия в деловом пространстве приводит к другой неблагоприятной стрессовой ситуации. И связано это с тем, что приспособившийся бизнес вынужден вновь менять свое поведение под реализуемую программу «ликвидации кризиса».

Конечно же оперативная реакция на кризисные явления требует определенной предварительной подготовки и резервирования ключевых ресурсов и инструментов. Поэтому не стоит забывать о предупреждении кризисных событий. Для этого просчитываем возможные риски и защищаемся от них в рамках риск-менеджмента.

09.03.2016

Подбор персонала в терминах бизнес-процессов

Поиск квалифицированного специалиста на рынке труда - это важное и непростое дело для успешного бизнеса. Но понимает ли рекрутер в чем суть этой задачи?

Высокая «текучка» кадров зависит не только от сложных или несправедливых условий труда. Неправильный подбор кадров может существенно осложнить деятельность любого бизнеса и завысить показатели сменяемости специалистов на разных должностях. Для того, чтобы улучшить качество работы внутренних и внешних рекрутеров, следует правильно понимать суть процесса выбора оптимального кандидата из общего числа соискателей.

В этом поможет точка зрения, основанная на бизнес-процессах, которая говорит о следующем:

1. Выбор работника на конкретную должность – это подбор специалиста способного выполнять определенный функционал или реализовывать заданные бизнес-процессы.

2. Требования к соискателю – это набор критериев, которым должен отвечать претендент на должность, определяющих ключевые знания, умения и навыки необходимые для успешного выполнения бизнес-процессов.

3. Отбор кандидатов – это контроль соответствия характеристик соискателя предъявленным требованиям, для поиска специалиста, который лучше других знает заданные бизнес-процессы, умеет их реализовывать и обладает наилучшими навыками, связанными с такими бизнес-процессами.

Очевидны проблемы по подбору специалиста, которые непосредственно видны с такой точки зрения: для адекватного поиска соответствующего специалиста необходимо четко и релевантно сформулировать бизнес-процессы, а при рассмотрении кандидата на должность – правильно оценить его знания, умения и навыки, прямо соответствующие формализованным бизнес-процессам. В противном случае, бизнес неправильно ставит критерии отбора, находит не тех специалистов, нарушает целостность процессов, часто заменяет работников и в целом снижает эффективность.

Не стоит также забывать, что конкурентная уникальность процессов каждого бизнеса обуславливает высокую сложность поиска квалифицированного специалиста, который сможет выполнять их без предварительной подготовки с результативностью и эффективностью выше среднего уровня. Поэтому, требования к соискателю на должности высокой квалификации следует смещать в сторону фундаментальных знаний и умений, меньше обращая внимание на практически-зависимые от предыдущих мест работы умения и навыки.

Исходя из указанных предпосылок можно подумать о том, как сделать работу специалиста по подбору персонала более продуктивной.

15.03.2016

Бартерная сделка

По крайней мере для одного из участников, бартерная сделка является невыгодной – помните об этом, когда вам предлагают чем-то поменяться.

Бартерный обмен всегда является сомнительным. Для государственных налоговых органов – по понятным причинам – обмен одного товара на другой или, что ещё хуже, одной услуги на другую непонятен в части определения налогооблагаемой базы.

Для участников сделки определение равноценного по значимости количественного обмена одного продукта на другой является основным вопросом торга. При этом, согласие на бартерную сделку дают, как правило, когда оценивают негативно возможность реализовать такой продукт на рынках за определенные финансовые средства. Это возможно по ряду причин: неконкурентоспособный товар, проблемы с организацией обычных торговых сделок, некомпетентный маркетинг и т.п. Но тогда получается, что участник сделки пытается сбыть не совсем нужный рынку продукт. Если бы он не испытывал серьезных трудностей, проще и разумней проводить сделки через рыночные торговые процедуры.

Очевидно, что не стоит быть активным акцептором бартерных сделок. А если уж вы инициатор бартерного обмена, то постарайтесь делать оферту открыто и объективно.

Любая сделка по принципу "услуга за услугу" не эффективна по определению. И если вы вынуждены прибегать к таким сделкам, то остается только удачно находить «порог неэффективности» для минимизации издержек.

16.03.2016

Не забываем о смысле

Смысл - это важная сторона любой деятельности. Поэтому в экономическом или управленческом функционале (бизнес-процессах) неотъемлемое и центральное место должно занимать понимание и формулирование смысла.

Наряду с материей и энергией можно выделить ещё один важнейший ключевой элемент окружающей нас реальности - **смысл**.

Возможно это связано даже не с объективной реальностью, а с феноменом восприятия человеком окружающей среды. Когда он пытается наделить определенные объективные или субъективные сущности неким пониманием их назначения существования. Может это связано с системой личностных потребностей, когда *человек-потребитель* подсознательно рассматривает окружающий его мир, как источник потенциальных «решений» удовлетворения собственных нужд. То есть, эгоцентричность в удовлетворении собственных потребностей заставляет думать об окружающих вещах, как о ресурсах и способах их удовлетворения, а значит обладающих определенным «предназначением».

Раз так получается, что человек видит во всем смысл. Равно как он видит окружающую его материю и энергию. Значит пренебрегать этим в практической деятельности не стоит. Экономика - это очень практическая деятельность, в которой нельзя не признавать преимущественную роль смысла. Экономическое поведение, основанное на принципах потребления, всегда и сильно зависит от мотивационного целеполагания в которое преобразуется внутренний смысл объектов и действий. Следовательно, любое экономическое поведение субъекта обладает реальным истинным смыслом, который не всегда открыт для тех, кто с ним взаимодействует.

Понять смысл вещей гораздо сложнее, чем оценить их материальную сторону или ощутить энергию их действия.

17.03.2016

Три слагаемых авторитета руководителя

Для формирования и поддержания авторитета менеджера любого уровня необходимы: знания, честность, уважение.

Знания – основа компетентного взаимодействия с подчинёнными, коллегами и партнерами. Они позволяют понимать ситуацию лучше и находить интересные и полезные решения в различных сложных вопросах. Передача сотрудникам знаний от руководителя – это одна из активных форм обучения «без отрыва от производства».

Честность – основа предсказуемого, адекватного и справедливого взаимодействия с подчиненными, коллегами и партнерами. Честный последовательный подход к решению проблем разной степени сложности показывает сотрудникам уверенную и объективную позицию менеджера, даже когда они не согласны с принятыми решениями.

Уважение – основа доверительного и спокойного взаимодействия с подчиненными, коллегами и партнерами. Уважительное отношение позволяет выстраивать долгосрочное продуктивное общение в рамках открытого доступа к важной информации.

Предпочтение какого-то одного из трех элементов или недооценка одного из них существенно ограничивают возможности для повышения авторитета менеджера как среди подчиненных, так и в бизнесе в целом.

Авторитет позволяет менеджеру делать много больше и эффективней, избегая конфликтных ситуаций и активно решая спорные моменты.

21.03.2016

Почему программы из настольных превращаются в облачные?

Всё чаще различные приложения реализуются в виде интернет-сервисов с использованием «удаленных» технологий и «облачных» хранилищ.

Зачем?

Кажется, что для перехода на интернет-сервисы есть множество предпосылок как в теоретическом, так и в практическом плане. Технически и технологически нет никаких особых препятствий. Облачные технологии хранения данных, высокая производительность серверов и клиентов, приемлемая стоимость и достаточная скорость трафика, мобильность устройств - всё это способствует развитию различных интернет-сервисов в сфере B2B, B2P и P2P.

Или нет?

Всё-таки, нет. Представляется, что главная мотивационная причина для разработчиков интернет-сервисов - это высокая степень контроля за использованием созданного кода и высокая степень управления процессами монетизации (извлечение дохода из предоставления доступа к некоторому коду, размещаемому в сети). Профессионалам понятно, что любые технологии распределенного использования данных возможны и в рамках настольных приложений с сетевым доступом. Но уж больно сложно контролировать авторские права для «коробочных» продуктов. И уж больно привлекательным является модель монетизации «абонентская плата за каждого пользователя плюс доплата за VIP-сервис».

В сфере продаж B2B не меньше разного рода сомнительных предложений чем в сфере P2P. Надо быть осторожным и стараться объективно оценивать возможности и угрозы того или иного предложения.

03.04.2016

Возврат продукта

Идеального производства и технологий не бывает. Бизнес сталкивался и будет сталкиваться с проблемой брака продукции и его возврата. Здесь главное, как на всё это смотрит потребитель.

Бизнес стремится минимизировать количество очевидного брака, т.е. производимого продукта, который не отвечает даже минимальным требованиям по качеству, а иногда и безопасности. Однако, совсем не исключены ситуации, когда некачественная продукция (работы, услуги) попадают на рынок в точки продаж и приобретаются потребителем.

Управление процессами восстановления отношений с клиентами – это специальная организация процедур (процессов) по приему претензий от потребителя, их рассмотрению, вынесению решений, принятию и реализации замечаний клиентов, устранению негативного отношения клиента к бизнесу в результате приобретения и использования некачественного товара (работы, услуги).

В зависимости от того, насколько грамотно осуществляется такое управление, клиенты (текущие и потенциальные) будут складывать у себя и формировать на рынке мнение не только о качестве продукта, но и о уважении бизнесом своих потребителей.

Процедуры урегулирования конфликтных ситуаций с потребителем, который приобрел некачественный товар (работу, услугу) - это отдельная, но важная часть целостной системы отношения с клиентами.

Тем более важны такие процедуры, поскольку в условиях глобальной информатизации экономических отношений, долго скрывать очевидные проблемы с качеством продукта не может ни один бизнес.

12.04.2016

Что предпочесть: знания или опыт?

Бывают у руководителя ситуации, когда необходимо расставить приоритеты и сделать правильный выбор между пониманием чего-либо в теории и деланием чего-либо на практике. Риторический вопрос «Что важнее знание или опыт?» имеет вполне практическое значение.

Когда необходимо предпринять определенные действия, специалист исходит из своего опыта и следует приобретенным знаниям. Но если они вступают в относительное противоречие, то приходится чему-то из этого отдавать предпочтение. Казалось бы, весьма важен и ценен практический опыт. Но ведь знания – это проверенный и обобщенный опыт, доведенный до некоторой степени абстрактной теории.

Хорошо отработанная практика, которая прошла определенные процедуры осмысления и анализа формализуется в систему знаний. Наличие опыта может компенсироваться обладанием важных знаний, а отсутствие знаний по некоторым вопросам частично может компенсироваться правильным опытом. Но не каждый опыт является правильным по своей сути. Возможно осуществление деятельности, которая будет иметь отрицательный опыт. Как правило, как раз для исключения из дальнейшей практики негативного опыта, он трансформируется в знания и распространяется. А необходимость формирования знаний для получения полезного эффекта – это как раз и есть результат положительного осмысленного длительного опыта практической деятельности.

В отношении конкретного субъекта можно говорить о приобретенных навыках и умении им что-либо делать. Умение осуществлять определенные функции складывается из некоторых знаний в отношении целевого функционала и опыта (значительного или пробного) реализовывать целевой функционал.

Навыки – это значительно отработанные на практике умения, но достаточно ограниченной специализации. Главная проблема – это формирование неправильных навыков на основе неправильной практики, т.е. неправильного опыта.

Есть одна ошибка, которая допускается при оценке опыта – это измерение его как временного показателя. То есть понимание опыта как исполнения в течение заданного промежутка времени конечного набора функций. При этом не берется во внимание успешность исполнения таких функций, их результативность, эффективность и трансформация самого опыта в обобщенные системные знания у субъекта. Опыт нельзя так измерять и оценивать.

Если требуется проверить умения субъекта, то...

... **для проверки знаний** подходит теоретическое тестирование или собеседование;

... **для проверки опыта** необходимы практические задания и примеры максимально приближенные к реальным ситуациям;

... **для проверки навыков** необходимы простейшие практические задания элементарного содержания.

Когда важно правильно расставлять приоритеты между знаниями и опытом:

- при поиске квалифицированного специалиста,
- при принятии сложных противоречивых решений,
- при оценке инновационных разработок,
- при привлечении консультантов и т.п.

Только правильные знания и опыт помогают правильно выбирать баланс между знаниями и опытом.

15.04.2016

Зачем развиваться экономическому субъекту?

Попробуем ответить на вопрос: в чем выгода для экономического субъекта, когда он в постоянном режиме развивает собственные компетенции.

Субъект может выбрать для себя одну из двух тактик поведения.

Первая заключается в стабилизации своего состояния и «заморозки» каких-либо процессов накопления знаний (информации), опыта, наработки компетенций (возможностей). В этом случае субъект не развивает никаких дополнительных своих профессиональных навыков и не стремится как-то расширить интеллектуальный и функциональный диапазон.

Вторая – это активное и постоянное развитие собственного состояния и близкого окружения. Экономический субъект стремится ставить новые цели, добиваться их с привлечением новых видов и типов ресурсов, разрабатывая и привлекая новые технологии, реорганизуя процессы, накапливая тем самым теоретический и практический потенциал.

Почему второй вариант выгоднее.

Фиксирование состояния и функционала субъекта вынуждает каким-то образом стабилизировать внешнее воздействие. Но сама по себе окружающая субъект среда крайне изменчива и адаптивна. Поэтому для стабилизации потребуются заморозить или значительно зафиксировать внешние связи субъекта на длительный период. При этом внутреннее состояние должно быть строго регламентировано и не должно проявлять значимую инициативу как в сторону повышения эффективности, так и в сторону её снижения. Стабилизировать следует все внутренние объекты, структуры, ресурсы, процедуры и т.д. Но это крайне сложно реализовать практически. А динамика внешней среды и ряда внутренних «инициативных» объектов будет вынуждать прикладывать всё больше стабилизирующих усилий отвлекая на это критически значимые объемы ресурсов. Внешняя среда все больше и больше будет заставлять подстраиваться и в конце концов либо вынудит субъект измениться, либо разрушит его внутренние связи.

Активное и постоянное развитие способствует адекватному взаимодействию с внешней средой и позволяет гибко адаптироваться под любые новшества как давящие извне, так и иницируемые в состоянии и функционале экономического субъекта. Развитие само по себе оптимизирует подстройку под конъюнктуру рационально распределяя затраты во времени и по процессам.

Почему не выгодно переключаться между вариантами.

Можно предположить, для некоторого упрощения, что субъект принимает решение переходить от *стабилизации* к *развитию* в особых «не нормальных» ситуациях, а при определённой нормализации вновь стабилизироваться. Или субъект может временно приостанавливать развитие «замирая» на некоторое время.

Кажется, что такое поведение разумно и рационально. Но не следует забывать о так называемых транзакционных издержках перехода от одной тактики поведения к другой. На это требуются значительные ресурсы и управленческое воздействие. «Консервирование» ситуации требует определенных затрат, равно как и выход на активное развитие. Смена тактики поведения возможна только по очень весомым причинам, например, при наступлении исключительного чрезвычайного события.

22.04.2016

Специализация – способ снижения рисков

В определенном смысле развитие специализации производств (работ, сферы услуг) – это один из способов снижения рисков, основанных на профессиональном мастерстве.

Для экономики в целом или для отдельного бизнес-сообщества, всегда характерно выделять в обособленные хозяйствующие единицы достаточно сложные бизнесы. При этом «сложность» может выражаться в различных сферах и направлениях. Например, сложными могут быть: высокоинтеллектуальные разработки и конструирования, ресурсоемкие производства полуфабрикатов, долгие технологические процедуры, детализированные регламентированные процедуры.

Сложность – это прямая дорога к дополнительным затратам на её реализацию или компенсацию. Но ведь сложность, это ещё и повышенный риск получить результат с неудовлетворительным качеством. Если выделить основанный на сложных объектах или процессах бизнес в самостоятельную единицу, то это позволит выделить и обособить риск, связанный с таким бизнесом. Потеря бизнеса или его проблемы будут также обособлены в рамках некоторого хозяйствующего субъекта. Кроме того, специализировав таким образом бизнес можно значительно снизить риск создавая конкурентные специализированные рынки.

28.04.2016

Как спрогнозировать следующую дату прихода клиента?

Достаточно часто экономические аналитики пытаются эффективно прогнозировать поток клиентов (заказчиков, посетителей). Как бы ни казалось, что проще всего сделать это чисто статистическими методами не надо забывать о том, что задача по прогнозированию потребителей – это прежде экономическая и маркетинговая задача, чем статистическая.

Для прогнозирования клиента надо понимать суму суть его поведения, его предпочтения, сегмент рынка на котором работает компания. Простая статистика может быть интересна, на некоторых промежутках времени и особенно на действительно больших рядах данных. Но для практики нужны предметные и чуть ли не персональные методики. Поэтому зачастую достаточно точные прогнозные оценки, конечно же субъективные, дают сотрудники, которые непосредственно контактируют с клиентами. А чистые математические модели уступают таким оценкам.

Но и сама задача прогнозирования потока клиентов – это только часть задачи по управлению клиентами. А значит, это контекстная задача в рамках конкретной предметной области. Прогнозирование прихода клиента – это не статистика, а предметная аналитика.

Так можно объяснить разницу между "простой статистикой" от "предметным анализом":

1. один клиента...
 - a. для статистики - это одна единица некоторого счета;
 - b. для аналитики - это объект с определенными характеристиками и предпочтениями, относящийся к некоторой категории, группе, классу с однотипным или схожим поведением (т.е. некий профиль клиента в рамках CRM-системы);
2. частота прихода клиента...
 - a. для статистики - это сколько раз в течение стандартного периода времени клиент делает заказ (проявляет активность);
 - b. для аналитики - это периодичность, категория товара (работ, услуг), которыми клиент пользуется, способ контакта, цикличность (сезонность), средний чек с которым он приходит, сообщество в рамках

которого приходит клиент, насколько клиент охотно возвращается и почему и т.п.

Вот один интересный вопрос: совместить ряды данных по временным интервалам для разных часовых поясов. Казалось бы, решение никак не должно зависеть от предметной области и будет чисто техническим: берем время по каждому часовому поясу, приводим его к одному нулевому или целевому часовому поясу и объединяем данные.

Но если хорошенько разобраться, то и в подобной задаче для экономиста тоже важно понимать её предметную суть.

Вот два разных варианта, которые приходят на ум сходу:

- **случай первый:** нам надо сравнивать для разных часовых поясов поведение потребителей – что потребители предпочитают утром, а что вечером
 - тогда не следует учитывать временное смещение по часовым поясам, так как нам надо уравнивать все активности потребителей по их местному (локальному) времени и определить, что потребителям нравится утром, что днём, а что вечером;
- **случай второй:** нам надо понять техническую нагрузку на единый call-центр по времени места нахождения такового
 - тогда нам действительно необходимо знать реальное время по каждому обращению в call-центр с учетом часового пояса, чтобы правильно рассчитать нагрузку в конкретном локализованном месте.

Предметная аналитика получается даже немного сложнее, чем простой расчет некоторых статистических показателей. Но ведь бизнесу нужна не простота, а релевантная, объективная, ценная и удобная информация, чтобы принимать правильные решения, организовывать маркетинговые мероприятия, планировать развитие, понимать рынки.

30.04.2016

Что делать если цели противоречат ценностям?

Цели и ценности – это две части стратегии. Возникающее между ними противоречие может говорить только о том, что или цели, или ценности были неадекватно предложены, сформулированы и формализованы. Нет никаких объективных причин при постановке целей не соблюдать собственные или сформулированные корпоративные ценности.

Ценности вытекают из некоторой общей миссии. Но ведь именно исходя из миссии и должны исходить стратегические цели и реализующие их тактические задачи. Иначе, такая миссия является притворной. Поэтому у ценностей и целей единый источник, которые должен их разумно увязывать друг с другом.

Действительная проблема в связи с этим – манипулирование ценностями и целями. Озвучиваются благие «высшие» стремления, а по факту реализуемых целей видно, что это пустые декларации или банальный обман. Или наоборот: когда не удается получить запланированный результат по целям, ссылаются на некую особую ценность, не позволившую в «решающий» момент сделать такой нужный и принципиальный шаг.

Не надо путаться с ценностями и целями – это основа стратегии бизнеса.

10.05.2016

Рыночная или государственная экономика

Жаркие споры о том, какой должна быть экономика «только рыночной» или «только государственной» уже давно прошли, но не исчезли, а локализовались вокруг более узких экономических секторов. Но понимать необходимо не только меру ответственности того или иного направления бизнеса и меру его регулирования. Важно четко усвоить что это значит «рынок» или «государство».

В производственной, научной, сервисной или иной организации – экономическом субъекте – ответственное лицо принимает вида важных решений: что надо делать, как использовать ресурсы и каким образом обработать ресурсы, чтобы получить результат. Решения о том «что надо делать» - это выбор из бесконечного множества целей и задач существования бизнеса, которые он должен достичь. Решения о том «как использовать ресурсы» - это выбор из ограниченного состава и объема ресурсов бизнеса, которые ему доступны. Решения о том «каким образом обработать ресурсы, чтобы получить результат» - это выбор способа ведения экономической деятельности. Зачастую решения из разных видов пересекаются и взаимно дополняют друг друга, но иногда могут и вступать в противоречие.

Менеджмент организации в своих решениях по указанным видам экономического выбора альтернатив ограничен в любом случае. С одной стороны, за его результативностью следит владелец бизнеса (учредитель организации), а с другой стороны за его поведением наблюдает государственная система. Но если у владельца бизнеса требования в основном сводятся к эффективности и результатам работы, т.е. к успешности компании на рынке, то гораздо больше дифференцированных вопросов подконтрольны государственным структурам.

Если критически значимая часть экономических субъектов на рынке действует только сообразно его запросам и ожиданиям, т.е. запросам и ожиданиям потребителя – ведь никак иначе бизнес не станет успешным, то обычно говорят о рыночном сегменте экономики. Если критически значимая часть экономических субъектов на рынке действует только по централизованному решению государственного аппарата, т.е. без учета запросов и ожиданий потребителей – ведь оценка успешности в этом случае зависит от иных факторов и показателей, то обычно говорят о государственном регулировании сегмента экономики. Получается, что в рыночном сегменте: субъект рекурсивно зависит от решений потребителя, а в регулируемом сегменте: субъект директивно зависит от решения административных лиц, наделенных полномочиями. Поэтому выбор между рыночным и государственным регулированием – это выбор между личным и общественным способом принятия экономических решений. И в отличие от личного принятия решения, общественное может отличаться низкой эффективностью и высокой коррумпированностью (т.е. заменой общественного интереса личным).

Отсюда понятен почему для социума достаточно сложно выбрать принцип организации того или иного сегмента экономики.

18.05.2016

Команда и её цели

Как правильно расставлять приоритеты при создании и развития бизнеса делая сложный выбор между главными движущимися целями и командой, которая эти цели стремится реализовать? Не часто, конечно же, но иногда менеджеру или владельцу компании приходится сталкиваться с такой сложной ситуацией.

Противоречие интересов команды и стратегии бизнеса – это серьезный признак кризисной ситуации. Его надо решать, не откладывая в долгий ящик. Казалось бы, немаловажным и показательным для успеха была и остается профессиональная слаженная команда. Она способна поднять проект любого уровня сложности и довести до рынка успешный продукт (сервис). Если подобрался «отличный» коллектив, то непременно бизнес добьется значимого успеха. Но, к некоторому удивлению, много профессиональных команд не выходили на «линию успеха» или достаточно быстро с неё сходили. В чём может быть дело? Дело в смысле, который «скрепляет» команду. Таким смыслом в экономике называют миссию компании, главную стратегическую цель или приоритетные задачи. Увлекаясь формированием команды можно забыть о том «смысле», который она должны реализовать и который должен незримо обеспечить причину её устойчивого и полезного существования.

21.05.2016

Эффект вечного двигателя искусственного интеллекта

Уже довольно долго реализуется проект по созданию полноценного искусственного интеллекта. Но результаты пока «не очень». Есть интересные решения и попутно получены эффективные алгоритмы, но в целом что-то не ладится в этом направлении.

Искусственный интеллект уступает из-за неполноценного учета всех компонентов реального человеческого интеллекта. Из вида упущена одна важная компонента, которая не может позволить называть то, что получено «искусственным интеллектом» – максимум что мы имеем – это «умный алгоритм».

Мотивация (психическая и социальная) – вот то, что формирует разум и то, что не может быть пока реализовано в искусственной вычислительной среде. Именно она позволяет развиваться интеллекту экстенсивно и заставляет собирать данные и знания, осмысливать и анализировать их, делать выводы и принимать решения.

Человеческий разум – это исключительно практичная вещь, вырастающая в социальной обстановке с учетом заложенных в неё генетических особенностей. Практическая выгода – это то для чего мотивация приспособливает умственные способности индивида. Причем практическая деятельность в широком смысле не исключает и бесцельное, но значимое поведение. Например, хобби – как деятельность для удовлетворения особых личностных потребностей. Искусственный интеллект никогда не выиграет у естественного в принятии особого рода личностных решений.

Проект «искусственного интеллекта», похоже, заразился эффектом «вечного двигателя» – создать нельзя, но всегда есть желающие. Но в отличие от перпетуум-мобиле, доказать невозможность создания полноценного ИИ (равного естественному) крайне сложно – ведь это малоизученная сфера информационных потоков и смыслов.

В общем, забудьте об искусственном разуме и займитесь собственным интеллектом и «умными» алгоритмами.

30.05.2016

Надо ли составлять дайджесты?

В определенный момент мне понравилось решение, о котором пойдет речь в этой заметке, и я принял его окончательно и бесповоротно. Хотя возможно придется со временем от него и отказаться...

Не делайте дайджесты из своих публикаций. Сегодня на просторах глобальной информационной сети можно найти любые мнения, рассказы, истории, события. Но чаще это чужие мнения и рассказы, истории и события. Есть ли смысл составлять из них агрегированные публикации и проблемные статьи? И есть ли смысл из своего мнения делать сборник ссылок на чужие мнения и суждения? Наверно в этом очень мало смысла, только если вы не составляете «глобальную энциклопедию мудрости». Более того, в Интернете накопилось чрезвычайно много разнообразных мнений, рассказов, убеждений, цитат и всего остального, причем как от молодых талантливых ученых и авторитетных бизнесменов, так и от малоизвестных тружеников экономического тыла. Благодаря этому, подтвердить или опровергнуть с помощью кратких и расширенных цитат из сети можно любое суждение.

Так какой смысл в том, чтобы тратить время на поиск подтверждающего фактурного ссылочного материала для декорирования ваших личных авторских материалов, какими бы они не были сомнительными или выдающимися. Вероятно, стоит убрать лишнее и оставить только личную авторскую точку зрения.

P.S. Здесь есть один важный момент о котором не следует забывать. Исследование проблемного вопроса по конкретной теме подразумевает обязательное

ознакомление с соответствующими ему тематическими материалами. В этом случае пару ссылок для развития темы можно оставить в конце публикации.

31.05.2016

Технологии могут всё

Активное развитие средств и технологий производства, интенсивная информатизация широким фронтом, кратчайшие сроки вывода на корпоративный и потребительские рынки новых товаров и услуг – кажется, что нет ничего невозможного для бизнеса, можно производить что угодно и в любом количестве. Отсутствие некоторых технических и информационных барьеров, которые ещё несколько лет назад наводили тоску на деловое сообщество, теперь благоприятно сказывается на творческой активности и бизнес-инициативе. Местами даже наблюдается эйфория идей для начинающих бизнесов и разнообразных стартапов.

Помня принципы цикличности в экономике, стоит разобраться в вопросе о том, что же «притормозит» столь бурную деятельность в совершенном технико-технологическом мире и отрезвит некоторые «разгоряченные бизнес-головы». Как ни странно, это всё тот же пресловутый «двигатель экономики» - дефицит ресурсов при безграничных потребностях. До некоторого предела будет наблюдаться рост идей и инициатив в различных сферах производства и оказания услуг. Но в некоторый период, он пойдет на спад и стабилизируется, когда ресурсов не будет хватать на всех. Бесспорно, информационно-техническое развитие несколько отодвинуло планку возможностей глобальной и региональных экономик, но сняло её совсем. Из-за этого неизбежен дефицит качественных инвестиционных, информационных, технологических, материальных ресурсов.

Экономические альтернативы, которые возникают как следствие ограниченности ресурсов и бесконечности потребностей (целей), будут обострять конкурентную борьбу идей и проектов вынуждая изменять и повышать эффективность их менеджмента.

08.06.2016

Сильные и слабые регулирующие документы

Регуляторы бывают разными. Разные регуляторы создают и выпускают в обращение разные по сути и по значению для бизнеса регулирующие документы.

По степени обязательности исполнения, регулирующие документы можно укрупненно разделить на два класса: сильные и слабые.

Сильные регулирующие документы – это обязательные для исполнения документы глобального или отраслевого уровня, которые разрабатываются и вводятся в основном государственными органами или авторитетными бизнес-сообществами.

Слабые регулирующие документы – это необязательные для исполнения документы отраслевого или локального уровня, которые разрабатываются различными субъектами рынка.

Чаще всего, за неисполнение сильных регулирующих документов бизнесу грозит весьма серьезная ответственность на административном (и выше) уровне. Слабые регулирующие документы не имеют критического значения для экономических субъектов с точки зрения рыночной ответственности, но могут существенно влиять не только на эффективность, но и на репутацию компании (предпринимателя). Соответственно, исполнение сильных документов обязательно для любого хозяйствующего субъекта (с учетом сферы и сроков его действия), а исполнение слабых документов зависит от выбора конкретного субъекта.

Ни один из регулирующих документов любой степени обязательного исполнения не составит конкурентное преимущество для бизнеса. Но регулирующие документы создают некий «обязательный» минимум для нормального функционирования компании с точки зрения регулятора. В связи с этим достаточно интересным является вопрос о том,

в каком виде эффективней выпускать регулирующие документы. Конечно, статус сильного документа гарантирует его безусловное и своевременное исполнение. Но, с другой стороны, слабый документ предлагает рынку больше возможностей и альтернатив, что может приводить даже к усилению саморегулирования экономического субъекта по конкретному предметному направлению. Слабый регулирующий документ создает основу для поиска конкурентного преимущества, в отличие от сильного документа, исполнение которого сопровождается попыткой бизнеса минимизировать с этим связанные затраты. Формальное исполнение сильного регулирующего документа – это проблема для регуляторов, которая порождает сложную систему контролируемых органов и мероприятий.

Выбор между «сильным» и «слабым» регулирующим документов – это актуальная и не простая задача регулятора, которая стоит не только на уровне государственного или отраслевого управления, но и на уровне каждого экономического субъекта. Менеджмент привык к обязательным регламентам и распоряжениям, но это не значит, что они действительно эффективно исполняются во всех случаях.

09.06.2016

Принципы «матричного» планирования

Традиционно менеджмент предлагает линейные способы планирования деятельности. Обычно, составление плана – это некий список или структура работ, упорядоченных по времени, ресурсам и исполнителям, в ряде случаев увязанная между собой.

Для системного планирования проектов и операционной деятельности может быть использован специальный расширенный метод построения плановых документов – «матричное» планирование.

Основные черты матричного планирования:

- работы к исполнению в рамках проекта, темы или операционного функционала формируются в виде таблицы (матрицы);
- работы увязываются по горизонтальным и по вертикальным уровням;
- ресурсы и исполнители распределяются по отдельным работам, по соседним работам или по целым уровням (как горизонтальным, так и вертикальным);
- контроль исполнения ведется по каждому уровню и по ключевым цепочкам исполнения.

Принципиальным для эффективного планирования в рамках матричного подхода и для получения результатов высокого уровня является поддержка управленческого процесса специальными инструментами, в том числе информационными.

Применение матричного планирования позволяет:

- системно формировать и увязывать комплексный план работ;
- тематически группировать и контролировать работы;
- наглядно представлять последовательность и зависимость работ, процент и качество их исполнения;
- профессионально и заинтересованно увязывать с наборами работ конкретных исполнителей или проектные группы;
- формировать карту ответственности, затрат и критичных путей исполнения работ.

12.06.2016

Визуализация перспективных продуктов и сервисов

Вывод на рынки сложных информационно-ориентированных продуктов и сервисов, которые активно создают и потребляют разнообразные цифровые данные заставляет использовать новые методы маркетингового общения с потребителями. Крайне мало сообщить потребителю о существующем продукте и о его основных характеристиках или преимуществах. Приходится достаточно долго и упорно доказывать

потенциальному клиенту, что предлагаемый продукт (сервис) весьма удачно и недорого может удовлетворить его «потребности в комплексе». Зачастую, чтобы склонить потребителя к приобретению продукта или сервиса, необходимо представить ему некую *ситуацию его потребительского поведения с использованием предлагаемого продукта*.

Визуализация действий пользователя – это достаточно эффективный и наглядный способ продемонстрировать преимущества продукта или сервиса. К такому способу активно прибегает видео-реклама, которая в большинстве случаев демонстрирует именно успешное поведение потребителя некоего продукта или сервиса. Причем формат и возможности видео, позволяют красочно и убедительно довести до потенциального клиента требуемое маркетинговое сообщение.

Высокотехнологичные перспективные продукты (сервисы), особенно те из них, которые находятся на стадии функционального проектирования или макетного конструирования, требуют высокого уровня визуализации потребительского поведения. Для конечных потребителей это может быть выражено в виде увлекательного видео, а для профессиональных инвесторов (заказчиков, экспертов, менеджеров) – в виде формальной модели на основе стандартизированных инструментов текстовой или графической нотации.

Множество идей из области высоких информационных технологий будущего визуализируется с помощью художественного кино, преимущество в сфере научной фантастики. Конечно же, в фантастических фильмах демонстрируются эффектные и, порой, шокирующие футуристические продукты и сервисы с целью поразить воображение зрителей и впечатлить возможностями надвигающегося будущего. Но в таком подходе есть определенный смысл и потенциал для маркетинга – в простом и не скучном формате рассказать клиенту о сложном продукте и продемонстрировать *сценарии* его использования в повседневной жизни или в особых ситуациях.

16.06.2016

Простые решения и сложные последствия

Неустойчивые и проблемные системы стремятся к простым решениям и действиям. Бизнесы, которые выстроены с игнорированием миссии или стратегии, в конечном итоге стремятся реализовывать простейшие задачи на основе элементарного функционала.

Простые решения – это выбор предпринимателя и его право, но оно должно быть четко ему понятно и принято не только им, но и зачастую его работниками, клиентами и партнерами. Простые решения конкретного бизнеса напрямую будут влиять на зависимых от него или на связанных с ним экономических субъектов.

Очевидно, что готовить и принимать простые решения легче и проще. Иногда они даже в краткосрочной перспективе влекут меньшие экономические затраты. Требование предоставить руководству простое решение вполне понятно и оправдано, но руководство, готовое принять и реализовать решение, состоящее из простых действий (функционала) должно понимать также и очевидность его последствий.

К сожалению, подавляющее количество простых решений просто на просто скрывают сложные вопросы, игнорируют комплексные проблемы, не учитывают экспертное мнение, подавляют профессионализм. Последующее их исполнение по отдельным показателям может привести к некоторому локальному успеху, но в совокупности результат будет весьма скромным и суммарно-отрицательным.

Любое решение и его реализация влекут ряд связанных действий различных исполнителей внутри и вне бизнеса, притягивает разных действующих лиц и разворачивается в рамках конъюнктурного окружения, где действуют партнёры и конкуренты, клиенты и регуляторы. Последствия даже простых решений – это сложные системные изменения в состоянии и поведении бизнеса. Не верьте тем, кто говорит о простых успешных решениях...

Простое и понятное решение – это не одно и то же. Решение может быть достаточно системным и глубоко структурированным, но понятным для руководства и исполнителей. Понятное, но не простое решение должно быть в приоритете у менеджмента.

19.06.2016

«Ручное» управление

Понятие «ручного» управления можно расценивать как некоторое несистемное управляющее воздействие на бизнес. «Ручное» управление характеризуется слабым уровнем инициативы и самостоятельности в принятии элементарных решений подчиненными и низкой вероятностью успешной реализации поставленных целей стратегического и тактического уровня. Руководитель в ситуации «ручного» управления вынужден постоянно (почти ежедневно) контролировать исполнение планов и в таком же постоянном режиме формировать и(или) корректировать планы на ближайшее время. Явным проявлением «ручного» управления выступает активное обращение работников к вышестоящему менеджеру по разнообразным проблемам и вопросам операционного и поведенческого уровня исполнения. Причем это вовсе не означает неспособность подчиненными принимать решения самостоятельно – это просто нежелание брать на себя лишнюю ответственность в условиях «без-системности» делегированных полномочий и структуры управления.

Режим «ручного» управления – это результат воздействия на систему одного из двух факторов: исключительно нестабильное и слабо предсказуемое краткосрочное воздействие внешней среды или разрушение связей между элементами системы с потерей общего смысла её функционирования. Если воздействие первого фактора всегда краткосрочно и обычно возникает при рискованных неблагоприятных событиях, требующих немедленной и значимой реакции управленцев, то воздействие второго фактора – это критическая ситуация внутри самой системы. Важно понимать, что ситуация одновременного воздействия двух факторов обычно приводит к безвозвратному разрушению системы, которая не способна в ручном режиме устоять под внутренними разрушающими явлениями и под внешними беспрецедентными уничтожающими событиями.

В противоположность «ручному» – системное управление – это выстраивание такой модели бизнеса, которая способна реализовывать стратегические и тактические цели без постоянного вмешательства со стороны руководства. Как правило системное управление задает некоторую самостоятельность для работников в части реализации операционных задач и функций и достигается это определенной системой правил, процедур, регламентов, стандартов и инструментов.

«Ручное» управление – это признак того, что компания находится в критическом состоянии и требует повышенного внимания не только в части решения конкретных насущных проблем, но и в части изменения модели существования и действия бизнеса для придания ему устойчивости и предсказуемости.

23.06.2016

Что будем делать...

Подготовка тактических или операционных планов, которые необходимо будет реализовывать в качестве альтернативных или в «индикаторных» случаях – это не только зона ответственности риск-менеджмента.

Разрабатывая основной план, оценивая вероятностные ситуации, анализируя поведения на рынках, проводя аудит финансов или осуществляя иную управленческую деятельность, у менеджера должно возникать понимание альтернативности путей достижения поставленных целей (задач), а также понимание вероятности возникновения не только чрезвычайных и угрожающих ситуаций, но и особых, даже крайне

благоприятных и потенциально успешных событий. На все эти случаи неплохо было бы иметь определенное понимание и представление о том, что необходимо делать в период их актуальности и активности.

Допустим, менеджер понимает, что по итогам решения регулятора через год-два на рынке появится новая перспективная ниша для расширения бизнеса. Составлять представление о тех действиях, которые будет необходимо предпринять в этом случае можно уже сегодня. Речь не идет о системном планировании базовых вещей и функционала бизнеса, которые так или иначе предполагается реализовывать. Речь идет об альтернативных и вероятностных вариантах, а в особенности тех, которые крайне сложно прогнозируются по времени возникновения и длительности действия.

Профессионального менеджера очень трудно поставить в тупик вопросом: «Ну и что теперь будем делать?». Для ответа у него есть: миссия компании, перспективная стратегия, главные и ключевые цели, текущие задачи, представление о модели бизнеса, понимание экономики и менеджмента, информация о рынках и конъюнктуре и т.п.

03.07.2016

Ответственность при дополнении и виртуализации реальности

Издатели и частично производители продуктов и сервисов дополненной реальности (AR) и виртуальной реальности (VR) должны нести ответственность за их распространение среди индивидуальных потребителей и бизнес-клиентов.

Совмещение окружающей среды с цифровыми визуализированными сущностями в AR или выразительное представление цифровых объектов в красочном и впечатляющим виде в VR представляет собой определенную угрозу для потребителя в части адекватного принятия решения и выполнения значимых действий в полу-реальном или полностью не реальном пространстве. Эта проблема пока мало очевидна из-за незначительного предложения соответствующих продуктов и недостаточной их реалистичности. Но со временем, когда почти каждый человек столкнется с тем или иным прямым взаимодействием или использованием визуально качественных AR&VR-продуктов, угроза потери реальности и адекватности происходящего вполне может иметь место. Причем одним страхованием защититься от влияния и последствий «нереальных» (anti-realistic) товаров и услуг не получится.

В некоторой степени необходимо пересмотреть базовый принцип «полного дисклеймера поставщика», когда оговорка в юридическом документе о продаже товара или оказании услуги указывает на отсутствие какой-либо ответственности поставщика за последствия использования проданного товара или оказанной услуги.

08.07.2016

Из менеджера в руководители

В заголовке данной записи ежедневника приведена цитата из реальной рекламы в Интернете. Её можно прочитать, но почти невозможно понять. Когда читаешь фразу подобную этой – «из менеджера в руководители» – сразу возникает несколько возражений.

Во-первых, в отношении непрофессионализма маркетолога (или другого непонятого специалиста), который смог настолько неграмотно составить такое непонятное маркетинговое сообщение.

Во-вторых, в отношении руководителя непрофессионального маркетолога (или другого непонятого специалиста), который смог принять и оплатить данную работу.

В-третьих, в отношении агентства, которое приняло к распространению такое маркетинговое сообщение от непрофессионального маркетолога, утвержденное руководителем.

В-четвертых, в отношении понимания сути термина «менеджер» и «руководитель». До некоторой степени, если не учитывать личные предпочтения и

видения отдельных самозабвенных творческих профессионалов – второе является переводом первого.

В-пятых, в отношении клиентов, которые среагируют на данную рекламу (в чем есть большие сомнения) и воспользуются услугами компании, в которой работает непрофессиональный маркетолог под руководством некоторого «менеджера» (или «руководителя»).

В-шестых, в отношении экономических реалий и деловых обычаев в рамках которых возникают подобные противопоставления «англоязычных» и «переводных» терминов.

Остается только надеяться, что подобные формулировки и коммуникации с клиентами, оставшись без должной реакции, утратят свою ценность. Маркетологам и менеджерам хочется пожелать больше профессионализма и качественных решений.

11.07.2016

Отказ от браузера

Всё больше приложений будет отказываться от браузера как от точки доступа в Интернет. Это связано со следующими факторами:

- **монетизация через магазины приложений** (широкое распространение получают платформно-зависимые центры загрузки приложений, которые в подавляющем случае исполняются в связи с этим вне браузера);

- **дискредитация безопасности браузеров** (постоянно нарастает опасность утечки данных в рамках функционирования общеизвестных и распространенных протоколов работы браузеров – проще взломать систему безопасности в браузере и получить доступ ко многим зависимым web-приложениям, чем взламывать каждое независимое web-приложение);

- **независимость от поставщиков браузеров** (каждый поставщик решения на основе браузера вынуждено зависит от политики его обновления, диктуемой разработчиком, а с учетом необходимости поддерживать множество браузеров разных версий проблема действительно сопоставима с проблемой разработки приложений для разных операционных систем);

- **отказ потребителя получать рекламные сообщения** (зависимость от браузера сопровождается дополнительными маркетинговыми нагрузками на потребителя – в их числе «назойливая реклама» – и чем больше браузеры и поисковики будут навязывать рекламу, тем больше решений будет появляться вне «единого сетевого окна»);

- **тотальная «мобильность» пользователей** (помогает развитию простых и независимых мобильных приложений портированных не на портированный же в свою очередь браузер, а на конечную операционную систему);

- **неудобство «восприятия» ссылок** – адресная строка уже не нужна (в принципе пользователю не интересна технически-обусловленная непонятная, пусть даже и человеко-понятная, строка с URL/URI – адресацией, которая включает не только путь, но и протоколы, параметры, локации и т.п.).

Преимущества браузеров, как универсальных точек доступа в сети постепенно уходят. Удобство и положительный эффект от браузера не столь очевидны в развивающемся пространстве приложений на основе глобальной системы информационных коммуникаций. Вот несколько вещей, где пока браузер прочно и объективно удерживает позиции:

- **контекстный поиск** // хотя ничто уже не мешает встраивать поиск в приложения с альтернативными интерфейсами;

- **просмотр html-текста** (гипертекста со множеством полезных перекрестных ссылок) или иного контента с универсальным типом макетирования на основе стандартных языков разметки // при этом очевидно, что интерфейс браузера крайне неоптимален для данных целей;

- *общие принципы безопасности*, когда предоставляет базовую безопасность выхода в глобальную информационную сеть // что влечет и общие для пользователей проблемы;

- *привычка пользователя входить* в Интернет через «единую точку» // с этой привычкой легко бороться, выпуская специализированные приложения и сервисы.

В зависимости от готовности рынка и выпуска инновационных продуктов, браузер будет постепенно уступать свои позиции иным приложениям доступа к сетевым ресурсам.

19.07.2016

Model > data

Для сложных комплексных прогнозов как в сфере экономических процессов, так и в сфере информатизации рынков, крайне непросто использовать статистические и учетные данные – они не позволяют предвидеть всех проблем и особенностей в силу своей «исторической» природы, а также некоторого рода дискретности. Прогнозная модель в этом смысле становится важнее накапливаемой исторической информации, пусть и в чрезвычайно большом объеме.

Не аналитика большого количества цифровых данных обеспечивает оптимальное прогнозирование и принятие успешных решений, а формирование и понимание целостной модели развития на основе уточняющих и проясняющих данных. Любая аналитически (особенно математически) выявленная закономерность по итогам обработки массивов данных должна пройти «проверку моделью» и быть акцептована на основе подтверждения правильности в рамках единого понимания сущности и существования реально функционирующего бизнеса.

Проверка моделью – это аналитический инструмент сравнения и анализа результатов сопоставления гипотезы (построенной и с высокой вероятностью, подтвержденной статистическими, экономическими данными) с репрезентативной моделью бизнеса (принятой и используемой в качестве рабочей и работающей).

Для поддержания данного подхода необходимы методики и инструменты прогнозирования на основании развивающейся и расширяющейся модели. Модель, в свою очередь, должна изменяться на основании актуализации базовой репрезентативной информации.

Репрезентативная модель – это вынужденная замена неполных знаний при решении ряда насущных проблем в связи с недостаточным количеством и качеством исходных данных. По большому счету, по некоторым вопросам, кроме экспертного видения проблемы мы ничего не можем предъявить – у каждого эксперта своя «репрезентативная модель», которая помогает ему, даже в отсутствии объективного информационного подтверждения, строить убедительные и успешные гипотезы для реализации принимаемых на их основе решений без значительных задержек по времени.

20.07.2016

Инфраструктурные инвестиции

Наиболее «призрачными», а значит и менее привлекательными кажутся инфраструктурные инвестиции. Это связано с опосредованным экономическим эффектом для конечного потребителя. По большому счету инфраструктура тех или иных экономических процессов, отраслей, направлений, миссий не имеет той очевидности в получаемых результатах и эффекте в сравнении с реальными проектами, реализующими на рынках конечные продукты или сервисы. Поэтому зачастую брать на себя бремя выстраивания «платформенных» технических или технологических систем, которые послужат основой для появления и развития большого количества товаров, работ и услуг приходится крупным корпорациям, экономическим сообществам или государственным структурам.

Оценить полезный эффект от инфраструктуры, в которую предполагается инвестировать значительные средства, особенно оценить полезный эффект от новой «революционной» инфраструктуры крайне сложно. Поэтому принятие окончательного решения сопровождается повышенными рисками и порой многократно откладывается.

Инфраструктурные инвестиции – это большой риск, но и большой выигрыш, обусловленный монопольным положением владельца инфраструктуры востребованной бизнесом.

21.07.2016

Производственная и пользовательская кастомизации

Кастомизация – настраивание продукта или сервиса под потребности заказчика (клиента, потребителя). Кастомизация может быть реализована двумя способами: уровня создания продукта/сервиса и уровня потребления продукта/сервиса.

Кастомизация уровня производства – создание продукта или сервиса настроенного под потребности заказчика (клиента, потребителя).

Кастомизация уровня потребления – изменение продукта или сервиса для настраивания под потребности заказчика (клиента, потребителя).

Каждый из уровней кастомизации удобен и эффективен в различных ситуациях и для различной технической и потребительской сложности продуктов и сервисов. Выбор за поставщиком: настраивать производство для выпуска под каждого потребителя своего продукта (сервиса) или выпускать универсальный продукт (сервис) и настраивать (налаживать) его под каждого потребителя.

Для большего количества товаров, работ, услуг возможны потребительские характеристики, которые могут быть кастомизированы только на уровне производственных процессов, в то время как другие можно кастомизировать в рамках произведенной единицы. Вопрос непосредственно связан с затратами на проектирование и реализацию способа индивидуализации потребительской характеристики продукта или сервиса.

23.07.2016

Цифровой двойник

В рамках «цифровой» экономики для совершенно разнообразных сущностей (объектов) реального мира могут создаваться цифровые эквивалентные двойники, которые отображают – репрезентуют – в цифровой системе целевую сущность. Это вполне понятная и реализуемая информационная технология.

Но если до конца разбираться в практической ценности **цифровых двойников**, то есть три элемента без которых они малополезны:

- *синхронизация с оригиналом* (цифровой двойник весьма становится полезным, если он способен получать данные и события от сущности, которую представляет и способен передать данные и воздействия такой сущности – т.е. через цифровой двойник можно понимать состояние оригинала и управлять им);

- *вовлечение в «цифровую» модель* (цифровой двойник должен быть встроен в некоторую практически-значимую модель с которой осуществляется работа, изоляция же его или «внемодельное» его использование не позволит результативно осуществлять на него воздействие);

- *целевой характер взаимодействия* (цифровой двойник, как и сущность, которую он представляет, сами по себе должны быть способны реализовать целевые состояния и функции – т.е. если в принципе они бесполезны для поставленной задачи, то их использование не даст никакого положительного эффекта).

Если не ограничивать введение понятия цифрового двойника только для реальных материальных сущностей окружающей среды, то вполне возможно построение

расширенных «цифровых» моделей с отображением в ней, в том числе: логических объектов, пользователей, подсистем, суррогатных элементов бизнеса и т.п.

24.07.2016

Безопасность новых информационных технологий

Новые технологии по определению не могут быть абсолютно безопасны на физическом или экономическом уровне. Для новых технологий не определены все возможные или даже главные риски и не продумана система их предотвращения и ликвидации последствий возникновения связанных с ними неблагоприятных ситуаций.

В обсуждении многих «новинок» в области высокотехнологичных информационных продуктов и сервисов вещей возникает пресловутый вопрос «безопасности» гражданина, бизнеса, сообщества, рынка, государства. Но в большинстве своем такой вопрос следует из непонимания сути глобального информационного развития общества и тотальной цифровизации всех сторон жизни.

Вопросы безопасности бизнеса в своей основе сводятся к базовым понятиям ответственности и законности действующих экономических субъектов. Новые информационные технологии не усугубляют информационную безопасность, а обнаруживают очевидные проблемы и открывают новые угрозы и возможности. Ряд технологий даже позволяет переформатировать и повысить на порядок систему безопасности гражданина и общества при прикладывании определенных усилий в этом направлении.

История знает яркие примеры боязни новых технологий. Когда-то давно особый ужас вызывали первые «самодвижущиеся экипажи». Ещё вчера велись споры о вреде мобильной связи. Сегодня же «прогрессивное» человечество в ожидании биокатастрофы из-за неконтролируемого массового употребления ГМО-продуктов.

В технически сложных системах, особенно тех, которые вовлекают множество отдельных устройств, алгоритмов и информации, исключить возникновение рискованных ситуаций не было и не будет возможным. Пресловутый «человеческий фактор» также не исключен и весьма вероятен. Поэтому так важно создание системы комплексной реальной (а не документарной) защиты от широкого спектра рисков: технических, методических, информационных, конъюнктурных, событийных, ресурсных и других. Недостаточно просто разработать «волшебные» протоколы и алгоритмы соблюдения и контроля безопасности, но необходима полноценная интенсивная постоянная работа по мониторингу событий и управлению рисками по разным направлениям бизнеса (технологий).

Активное и безопасное развитие новых информационных технологий требует формирования специальных высококвалифицированных центров управления рисками, которые смогут: анализировать и прогнозировать риски; предупреждать рискованные события; управлять течением рискованных событий; ликвидировать последствия неблагоприятных событий; восстанавливать нормальное состояние после рискованных событий.

02.08.2016

Тотальный цифровой контроль

Активно расширяющиеся возможности сбора и обработки информационных потоков, в том числе в режиме реального времени, позволяют на новом уровне сформировать систему контроля за работниками компании. Всеобщая цифровая основа общественных и деловых коммуникаций соблазнительно выглядит как инструмент мониторинга состояний и действий как отдельных сотрудников, так и подразделений в целом. Но, казалось бы, в этом обоснованном желании достаточно легко перейти разумную грань между действительным мониторингом производительности и скрупулёзным подсчетом непродуктивных телодвижений работника.

Не так уж и редко встречаются продукты и менеджеры, наблюдающие активность своих подчиненных с максимальной детализацией, вплоть до снимаемых ежеминутно или ежесекундно компьютерных скриншотов. Рабочие места и оснащенные ими устройства превращаются в инструмент постоянной слежки. Особо творческие руководители начинают всерьез присматриваться к новым технологиям для тотального наблюдения за сотрудниками с помощью портативных устройств, отслеживающих геолокацию или частоту пульса. Изначально благие намерения снятия текущих данных о состоянии для оперативного высокоточного координирования бизнес-процессов переходят на личностный уровень недоверия и тотального мелочного слежения за поведением работника. Идет ли это на пользу бизнесу и насколько это улучшает его эффективность и результативность или в конце концов такой подход к контролю гарантирует разрушение компании?

С другой стороны, для менеджмента, ратующего за всеобщее контролирование вплоть до применения современных IoT-технологий, можно было бы предложить достаточно адекватный и справедливый ответ в виде системы сплошного мониторинга на ещё более высоком уровне, но уже за ними. Ведь ошибка менеджера среднего звена или даже топ-менеджера может быть гораздо серьезнее и сложнее. Она также может содержать значительную коррупционную составляющую. Поэтому справедливым будет установить не только тотальную слежку за рядовыми исполнителями и специалистами, но и за руководителями на разных уровнях организационной иерархии. А для топ-менеджмента, бухгалтерских и финансовых подразделений вполне приемлемым в атмосфере тотального недоверия и контроля будет перенаправление всех собираемых об их действиях данных в специальные государственные регулирующие и правоохранительные органы (служба безопасности, полиция, налоговая инспекция, государственный банк). Останется ли при этом время и место для инновационного развития бизнеса, творческих решений и честной конкуренции. Насколько заинтересованной, высокомотивированной будет трудовая деятельность в системе всеобщего недоверия и взаимной слежки. Стоит ли начинать сложную игру взаимного слежения доводя её до абсурда или повысить продуктивность специалистов можно другими методами.

03.08.2016

Высшая математика для принятия решений

Для экономической аналитики, результаты которой ложатся в основу принятия управленческих решений, важны предметность и обратимость.

По результатам и по выводам, которые будут получены из экономического, маркетингового, финансового, технологического (и т.п.) анализа бизнеса, руководителю придется принимать определенные решения. Во многих случаях, это будут не простые решения от которых зависит успех проектов. И конечно же это всегда решения с тем или иным уровнем риска. В связи с этим, экономический анализ не имеет смысла, если он проводится вне текущей задачи, контекста и конъюнктуры, т.е. если он не является предметным. Учитывая текущую и актуальную задачу, аналитик может адекватно очертить массив обрабатываемых данных, определить критерии достоверности и применимости информации и её источников, рационально выбрать и использовать информационные инструменты. Контекст внутреннего состояния бизнеса и конъюнктура внешних событий и ситуаций на рынках позволяют не увлекаться малопригодными теориями, а строить выводы с большей практической ценностью в заданных и исходных условиях.

Обратимость экономического анализа – это возможность, понимание и однозначность обратного хода рассуждения, который доказывает верность построенной экспертной (аналитической) модели. Обратимость экономического анализа должна показать корректность сделанных выводов (умозаключений, гипотез) и их логичную последовательность.

Отсутствие в результатах работы аналитика предметности и обратимости создает у его клиента впечатление «черного ящика»: есть некая модель, выраженная в условном виде, но понимание того, как эта модель срабатывает в тех или иных условиях нет. «Черный ящик» - это не очень хороший способ понимать бизнес, которым управляешь и, собственно, в котором находишься сам.

С учетом вышеизложенного, отчасти понятно, почему высшая математика и функциональные модели на её основе приводят значительную часть предпринимателей в некоторое уныние и тоску. Мало того, что менеджер получающий в качестве гипотетической рабочей модели одну «волшебную» формулу или даже их целый «сбалансированный» набор, должен приложить некоторые усилия, чтобы разобраться в математически-строгих обозначениях. Так он ещё и скептически относится к их практической пользе. Просто он не видит в них двух обязательных для него составляющих: во-первых, он не видит того, что именно эта модель бизнеса, которая так представляется с точки зрения высшей математики, является предметом его личных усилий; во-вторых, он не понимает её обратимость, т.е. он не понимает, как получена эта модель и как она работает. Чем больше в экономико-математической модели сложных обозначений и функций, тем она меньше заинтересовывает практически и тем меньше она позволяет делать правильных вещей.

В желании повысить полезность сложных численных (функциональных) моделей, достаточно часто разрабатывается некий вычислительный инструмент (продукт) для моделирования бизнеса в целом и экономики в частности. Но чем шире в такой модели учитываются внутренние и внешние факторы, тем быстрее модель теряет предметность и обратимость.

11.08.2016

Как умники обходят автоматизацию

Одной из главных задач автоматизации управленческой и производственной деятельности является строгое исполнение сформированных и утвержденных бизнес-процессов. По результатам проектирования создаются комплексные информационные системы, отслеживающие последовательность и качество исполнения действий и событий для их выстраивания и выравнивания по идеализированным или стандартизированным шаблонам.

К большому сожалению, умные субъекты умеют обходить ограничения автоматизированных систем с функциями регулирования и контроля. И делают они это за счет развитых возможностей самообучения и адаптации. После предъявления «умному субъекту» некоторой модели в рамках которой он должен осуществлять свои действия, он начинает подстраиваться под её регламент и находить для себя наиболее удобные формы и последовательности действий соответствующих регулирующей системе. По истечении некоторого времени он уже умеет выполнять запрещенные регламентом такой системы действия и провоцировать неприемлемые для неё события. Создатели автоматизированных систем, призванных обеспечить должный контроль, вынуждены при критической их неспособности реализовывать заложенные функции, усложнять на порядок модели её поведения.

Всё бы ничего, но экономические системы – это как раз и есть то самое поле для «тихой» борьбы между регламентирующими и контролирующими автоматизированными (и не только) системами и умными, самообучающимися и адаптирующимися субъектами отношений. Первые – навязывают и контролируют исполнения правил и процедур, вторые – подстраиваются под них и пытаются реализовать собственные потребности с наибольшим эффектом зачастую нарушая регламентированные правила и процедуры.

Аналогичная ситуация вполне возможна и при достаточном уровне развитии «умных вещей» в рамках расширения и усложнения технологий Интернета вещей. Тем более, что значительное влияние на устройства, связанные в регламентированную сеть информационного взаимодействия, оказывают всё те же экономические субъекты.

12.08.2016

Цифровизация для персонализации

Всеобщая цифровизация экономических отношений, управленческой деятельности и технологических производств позволяет достаточно результативно реализовать принцип всеобъемлющей персонализации.

Например, раньше финансовый директор имел на корпоративном счете в коммерческом банке обезличенную денежную массу на общую сумму, скажем, 1 миллион долларов. А при тотальной персонализации эта масса вполне себе может быть идентифицирована вплоть до цента. И каждый цент реально может сопровождаться своей историей денежных транзакций. Но если возможна персонализация безналичных денег, то нет никаких препятствий для наделения персональными идентификаторами и историями любых реальных предметов и вещей: автомобилей, скрепок, листов бумаги, бананов, пары ботинок, футболки, пиццы... В этом случае, как для потребителя, так и для бизнеса, любой предмет в логистической цепочке или на полке у ритейлера, в интернет-магазине или на электронном аукционе уже совсем не выглядит некой абстрактной вещью определенного класса, а становится вполне осязаемым и четко персонифицированным управляемым и контролируемым объектом. В учетных системах серая масса неких «товаров», измеряемых в принятых единицах сменяется вполне себе идентифицируемыми поштучно упорядоченными наборами. Среди которых, например, можно найти тот самый единственный экземпляр, произведенный в двенадцать часов дня, упакован в коробку из десяти штук в нижний ряд вторым справа, доставлен грузовым транспортом с местными номерами, за рулем которого находился недавно принятый на работу водитель и т.д. Для покупателя же изменяется принципиально само «поведение» товара на полках – теперь это обладающие собственной историей предметы с повышенной потребительской ценностью.

Предположу, что в основу безопасности и контроля персонализации экономических объектов ляжет видоизмененная технология «block chain». А вот основой для наделения объектов персональным удостоверением вероятно будет система «электронных меток» в рамках сети взаимодействия умных вещей.

Добавлю, что в условиях массовой персонализации, экономический анализ все более превращается из количественного математическо-статистического бизнес-функционала в качественную предметную исследовательскую основу бизнеса.

17.08.2016

Разные взгляды на последовательности...

Контекст кардинально влияет на экономические расчеты. Математические и статистические методы обработки данных играют важную роль в экономическом и управленческом анализе. Однако заместить одно другим не получится. Экономист – это специалист, который должен понимать контекст. Для математика понятие контекста не является обязательным. Поэтому не стоит обсуждать с бизнес-аналитиком, например, формулу среднеквадратичного отклонения.

Вот простая иллюстрация к вышесказанному. Вне контекстная задача по экстраполированию числового ряда может давать один результат, а внутри контекста – совершенно другой. Предложим продолжить числовой ряд «1, 2, 3, 4, 5, 6, 7» следующими семью числами математику (статистику), который не знает текущий контекст и экономисту-аналитику, который его знает.

Вполне очевидно, что первый предъявит примерно следующее:

- исходный ряд «1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ...»
- продолжение «...8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, ...»

А вот от экономиста, в отличии от математика, мы вправе ожидать следующего:

- исходный ряд «1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ...»

- продолжение «...1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ...»

Как же так? Экономист просто повторил исходную последовательность! Шутку сыграл контекст: представленная последовательность является следующими друг за другом днями недели, а значит после «воскресенья» (7-ой день недели) следует «понедельник» (1-ый день недели).

Ситуация усугубляется тем, что в экономическом поле любая аналитика работает с контекстно-зависимыми данными (информацией). Это составляет достаточно сложную проблему для прямого применения математического аппарата в условиях проектирования, моделирования и исследования бизнеса.

18.08.2016

Функциональные сдвиги

В ряде функциональных зон разных бизнесов можно наблюдать определенные сдвиги, которые говорят о наличии управленческой проблемы. Они проявляются в виде исполнения функций несвойственных специалистам определенных направлений. Например, когда программист вынужден моделировать бизнес-процессы или, когда бухгалтер составляет договор гражданско-правового характера. В чем здесь причина и какая в этом заключается опасность.

Причиной функционального сдвига в работе отдельных сотрудников компании или подразделений в целом, когда они принимают к регулярному исполнению задачи не связанные или слабо связанные с их профессиональной квалификацией, может быть:

- операционная ошибка (некорректная формулировка наименования должности или подразделения и её/его функциональных прав/обязанностей);
- стратегическая проблема (убежденное или произвольное обеднение функциональных прав/обязанностей специалиста или подразделения за счет замещения другими менее релевантными и адекватными его профессионализму и назначению);
- тактическое перераспределение (осознанное и временное перенаправление функциональных прав/обязанностей от одного работника или подразделения к другому для оперативного исправления неблагоприятной ситуации).

Наибольшую озабоченность должна вызывать вторая причина, так как она на длительный период понижает квалификационный уровень бизнеса в целом за счет конкретной функциональной единицы. Что может быть хуже для бизнеса, если вместо исполнения важной функции, соответствующей специальной подготовки работника, тому поручается другая, пусть и не менее значимая для компании, но не соответствующая его личному мастерству, опыту и профессиональным ценностям.

22.08.2016

Кто победит: слабая экономика или быстрый рост

Проблема подавляющего числа проектов, особенно на стадии «старта» - это слабая экономика. Если такая слабая экономика при этом не перекрывается быстрым ростом и растущими интенсивно доходами, то проект, что называется, «не взлетает».

Для развития бизнеса вопрос выбора правильной экономической модели, которая должна принести ему положительный результат (доход) первостепенен. И даже если предприниматель не называет свое понимание «экономикой бизнеса» или «доходной моделью», он в любом случае создает у себя представление о том, сколько стоит его бизнес-идея, какой потенциальный рынок для её реализации существует, где брать деньги на первоначальное развитие, кто этим будет заниматься профессионально, что делать по взаимодействию с регуляторами, чем и как правильно рисковать, стоит ли искать инвесторов, где и каких подбирать работников и партнеров... Проблемных и рабочих вопросов действительно много и они крайне актуальны в рамках «падающей» или «стагнирующей» экономики.

Почему же есть бизнесы, которые стартовали и активно развивались с плохо подготовленной бизнес-моделью? Возможно им повезло и за счет быстрого роста доходной базы в режиме ручного менеджмента им удалось избежать сложных проблем, которые призвана решать проработка экономической модели. Они получают на старте фору за счет бурного развития и имеют отсрочку по решению многих финансовых, экономически, управленческих и маркетинговых вопросов на более поздний срок. При этом, несомненно риски, связанные с низким уровнем управленческой подготовки и стратегической устойчивости бизнеса существенно выше среднего.

02.09.2016

Компетенции менеджера: программирование

Разные школы и стили менеджмента предлагают акцентировать внимание и развивать определенные компетенции профессионалов в сфере управления организационными структурами. В современном менеджменте – динамичном и сильно зависимом от информационных потоков – несомненно важным для лучшей личной и корпоративной практики станут компетенции, связанные с программированием.

По большому счету, любые управляющие воздействия на систему руководитель осуществляет исходя из некоторого понимания её работы и ожидаемого по итогам такой работы результата. Немалая часть усилий направлена на формирование управляемой по определенным принципам, правилам и методикам системы.

Ничего не напоминает ситуация, когда предприниматель или наемный руководитель создает (развивает) свой бизнес и организует управляемую систему через взаимосвязанные цели, персонал, ресурсы и процессы? Это очень похоже на разработку программы, которая должна обеспечивать получение определенного результата за счет исполнения набора предопределенных функций исходя из заданного набора данных.

Конечно главным и критическим отличием между теорией и практикой «разработки программного обеспечения» и «построения действующей модели бизнеса» являются объекты, вовлекаемые в систему. В первом случае это вполне «спокойные» и «кабинетно-организуемые» данные и алгоритмы, а во втором случае – это «активные» и «ситуационно-нестабильные» ресурсы (персонал, материалы, оборудование, время, информация и т.п.) и ценности (потребности, цели развития, компетенции, традиции и т.п.). Это важное отличие не позволяет понимать менеджмент как прямое программирование статичной управляемой модели, но позволяет понимать принципы и технологии построения исполняемой модели.

Профессиональный управленец в «цифровой» экономике должен обладать не только общими знаниями в области информатики и разработки алгоритмов, но даже некоторыми навыками разработки работающих алгоритмов на одном из высокоуровневых языков программирования. Это позволяет наработать такие частные профессиональные компетенции, как:

- постановка и формализации задачи;
- выбор средств и инструментов разработки исполняемой модели;
- определение ожидаемого результата и ограничений для получаемого результата и метод его получения;
- построение логически связанных и законченных алгоритмов;
- реализация алгоритмов на выбранном языке программирования (нотация алгоритма);
- проверка работоспособности спроектированной исполняемой модели (в том числе тестирование модели);
- поэтапное формирование модели с корректировкой и «историей» вносимых изменений;
- поиск альтернативных вариантов исполнения модели;
- умение обеспечить исполняемую модель необходимыми ресурсами (информационными, вычислительными, интерфейсными и т.д.);

- целостное понимание процесса создания и использования исполняемой модели;
- практика упаковывания логики исполнения в программный продукт.

Важно подчеркнуть, что умение «написать работающую программу» должно помочь специалисту в области менеджмента понять некоторые принципы «формирования исполняемой бизнес-модели», а также приемы и правила работы с информацией, как с одним из основных ресурсов менеджмента. В отличие от формального и практически значимого выстраивания бизнеса, программирование позволяет объективно оценить воплощенный объектный или функциональный алгоритм – в конечном итоге: работает он или нет. Это равносильно обучающему упражнению по формулированию и доказыванию практически-значимой гипотезы.

09.09.2016

Кто делает неправильные приложения

Самый простой способ сделать плохое (неудобное, непонятное, исполняемое с ошибками) предметное приложения – это делать его без участия высококвалифицированных специалистов по целевому предмету. Иными словами, если разрабатывается программа по учету домашних финансов, то кроме хорошего программиста и руководителя проекта, в команду «очень рекомендуется» включить профессионального экономиста (финансиста) великолепно разбирающегося в учетных системах личного и корпоративного назначения. Попытка написать программу только исходя из здравого смысла – это прямой путь к провалу проекта. Максимум чем это может закончиться – хорошим интерфейсом, который скрывает плохую логику и нерасчетные ошибки. Но такой продукт может продаваться некоторое время при хорошей цене и рекламе.

Подавляющее большинство предметных областей, требующих автоматизации процессов обработки информационных потоков, в той или иной степени изучаются научно-исследовательскими командами или отдельными специалистами. Знания целевой предметной области, которые ими генерируются, должны составлять основу для разрабатываемого программного обеспечения, пусть даже если стоит задача существенно упростить и узко сегментировать тему и область применения приложения. Например, даже для программирования упрощенной модели «домашних финансов» требуются знания бухгалтерского и управленческого учета выше среднего.

12.09.2016

С кем общается робот?

Разработка и размещение электронных форм на сайтах всемирной информационной «паутины» обычно преследует определенные цели. Анкетирование, опросы, прием заказов, вовлечение в коммуникации, обратная связь и прочие задачи можно решать путем создания прямых форм для ввода информации посетителем сайта. В подавляющем большинстве случаев, сначала заказчик, а потом разработчик, ожидают, что с помощью таких полей ввода с ними будут взаимодействовать не программы-роботы, а реальные пользователи. Более того, существуют различные приемы и алгоритмы для вероятностного распознавания реального пользователя и отклонения данных вводимых малоценными ботами. Иногда, такие методы излишне подозрительны и скрупулезны в оценке того, кто пытается заполнить и отправить форму.

Много усилий, чтобы отказать боту в возможности послать «мусорные» данные на сервер. При этом достаточно часто можно столкнуться с обратной стороной электронных форм для отправки данных. По сути сами формы ведут себя как роботы. Реальный пользователь не пытается впустую тратить время на заполнение обязательных и дополнительных полей и всегда ожидает адекватной реакции. Заполняя форму, он пытается начать (или продолжить) общение с другим компетентным пользователем или системой. А значит он всегда ожидает «хороший» ответ. Нельзя оставлять пользователя

без внимания и обратной связи. Если вы предлагаете голосование, то покажите пользователю хотя бы предварительные результаты или дайте удобную ссылку на его окончательные итоги. Если вы запрашиваете данные для конкурса или отбора, то уведомите пользователя о результате конкурса/отбора немедленно и по истечению заданного времени. Если вы запрашиваете адрес электронной почты, то, не увлекаясь спамом (т.е. исключительно в рамках целевой предметной области), направляйте важные промежуточные и итоговые уведомления. Уважение – это основа любого общения, в том числе сетевого. Если вы инициируете электронное взаимодействие с помощью форм ввода данных через личный или корпоративный сайт, то действительно важно его осуществлять грамотно, персонифицировано и внимательно.

Впрочем, если кому-то интересно мнение робота...

18.09.2016

Риски – важный фактор выбора и принятия решений

Одним из доминантных факторов при личном выборе и принятии решений является оценка рисков. При этом, многие даже не понимают или четко не формализуют для себя, что экономический выбор сделан (и на его основе решение принято) в соответствии с персонифицированным, конъюнктурным и ситуационным восприятием сложившейся рискованной ситуацией. Порой даже кажется, что в основе подобного выбора или подобных решений отсутствует логика. Но критический анализ персонального экономического выбора должен строиться не столько на отрицании логического смысла в его основе, сколько на попытке понять, как лицо, сделавшее тот или иной выбор, комплексно оценивает риски и вероятность развития в краткосрочном и долгосрочном периоде неблагоприятных событий.

Учитывая оценку рисков, которая влияет на сделанный выбор и на принимаемое решение, многие из них становятся понятными и выглядят действительно рациональными для конкретного лица в текущей ситуации.

19.09.2016

Точные сроки и объемы работ проекта

Есть некоторые проекты, для которых на начальном этапе сложно определить точные сроки и объемы необходимых работ. Это не повод отклонять их, особенно если они лежат в сфере «горячих» интересов бизнеса. Но это повод не торопиться отдавать их на реализацию стороннему подрядчику и инвестировать в них значительные финансовые средства и иные материальные, временные, информационные ресурсы.

Проект, для которого следует тщательно исследовать и формализовать систему целей и задач (которые в последующем могут измениться), а также проект для которого невозможно развернуть детальную структуру работ или структура работ может быть детализирована только на начальной исследовательской стадии можно рассматривать как управляемый проект особого вида – **первичный исследовательский проект** (initial research project – IR-Project).

Для первичного исследовательского проекта:

- в приоритете уточнение системы целей (задач, показателей) и потребностей в его результатах;
- передача на аутсорсинг возможна только по отдельным конкретным видам работ;
- высокие риски неопределенности результатов, поэтому и разумные сдержанные финансовые и ресурсные инвестиции;
- особо важны экспертные оценки и исследования;
- требуются достаточно инициативные и креативные участники проектной команды, которая сама по себе должна быть гибкой и корпоративно открытой;
- контроль осуществляется на достаточно высоком уровне;

- часто закрытие может означать его разветвление или открытие альтернативного проекта;
- характерно динамичное начало и недооценка реальных сроков исполнения;
- требуется не событийный, а регулярный периодический контроль с принятием решения о продолжении проекта в сроки от 6 до 9 месяцев с даты его запуска.

29.09.2016

Специализация: данные, алгоритмы или модели

Информатика (в том числе программирование) всё больше демонстрирует очевидную необходимость явного обозначения разграничивающей специализации на три значимых и крупных направления: данные, алгоритмы и модели. Это необходимо для общего понимания, как в части подготовки специалистов, так и для развития рынков труда.

Специализация на данных – позволяет сосредоточиться на природе и возможностях разнообразных цифровых (и иногда аналоговых) данных, их потоках, наборах, классах. Из практики уже давно очевидно, что работа с данными основывается на специализированных инструментах, вынуждает обращаться к соответствующим знаниям и зачастую серьезно завязана на предметных областях.

Специализация на алгоритмах – позволяет сосредоточиться на написании кода и включает: поиск оптимальных ресурсных параметров работы алгоритма, протоколов обмена данными, пользовательских предпочтений, конструирования различного типа интерфейсов, оптимизации алгоритмов и поведений пользователя.

Специализация на моделях – позволяет сосредоточиться на проектировании и инжиниринге автоматизированных систем и включает: моделирование предметной области, стандартизацию моделей, формализацию объектов и процессов, комплексное проектирование систем по модулям, регулирование сетевого взаимодействия и общения, оптимизация рабочих процессов и правил.

На практике специализация уже обозначилась. В той или иной степени, она проявляется в функционале нанимаемых работников, в дивизиональном построении организаций, программах обучения и подготовки специалистов, тематических публикациях и профессиональной специализации, конференциях и кейсах. Тем не менее, ряд экспертов и управленцев недооценивают возможности и ограничения каждой из специализаций, что мешает правильному принятию решений и формированию сбалансированной по компетенциям команды бизнеса или проекта.

30.09.2016

Чем ещё помогут стандарты

Введение стандартов – это необходимая и порой вынужденная мера в условиях возникновения неопределенности и бесконечного количества вариантов выбора в связи с этим. Стандартизация возможна на уровне бизнеса, когда менеджмент устанавливает для себя определенные правила, нормативы, регламенты, понимание модели и т.п. в условиях ресурсного ограничения. Значительный эффект стандартизация дает на уровне отраслей, предметных или профессиональных сообществ – являясь едиными для нескольких бизнесов понятными и принятыми руководствами к действию.

Стандарты помогают устранить неопределенности и снизить вытекающие из них риски. За счет формализации элементов управляемой (предметной) модели, изложенной в руководящем документе, возможно вывести за скобки целый набор нестабильных факторов и перераспределить ответственность при принятии рискованных решений. Риски с точки зрения принятия решений в условиях недостаточной информации переносятся на точку разработки стандартов. В итоге – в множественных точках непосредственного принятия решений исключаются необходимость и издержки на повторную и неэффективную оценку предметной области или вопроса, регулируемых стандартом. Все риски по корректности изложения проблемы решаемой стандартом

концентрируются в точке его разработки. Сама же разработка стандарта может выполняться однократно или периодически с необходимой тщательностью, профессионализмом и привлечением высококвалифицированных экспертов.

Стандарт может также выступать как публикация технологических и/или управленческих намерений. В этом случае, он обычно публикуется в открытом доступе, имеет некоторые профессиональные подтверждения (аудит, сертификацию или др.), поддерживается компетентным сообществом и разрабатывается длительный период одной или несколькими крупными компаниями. Для подобных открытых стандартов характерны последовательные публикации «по версиям» начиная с черновиков и заканчивая стабильными вариантами. Это удобный инструмент на активно расширяющихся технологически-зависимых рынках, когда бизнесу внутри и во вне требуется понимание и уверенность по основным тенденциям и трендам в более чем краткосрочном периоде, поскольку следованием или не следованием им влечет серьезные стратегические и операционные издержки.

Конечно, же всё вышесказанное относится к хорошим стандартам. Плохие стандарты вносят только лишнюю путаницу и повышают риски при принятии решений.

05.10.2016

В поиске экономической эффективности

Вообще-то любое экономическое поведение любого экономического субъекта можно считать эффективным. Даже если стороннему наблюдателю оно кажется несколько сумбурным и нерациональным. Даже если внешнему эксперту видится более правильная постановка и реализацией целей. И даже если внимательному супервайзеру приходит на ум незамедлительно вмешаться в процесс... Даже во всех этих и подобных случаях можно говорить об эффективном экономическом поведении.

Экономика – это выбор из возможных альтернативных решений по удовлетворению собственных и клиентских потребностей. И это крайне субъективная вещь, которая сильно зависит от внутреннего понимания и ощущения происходящего.

Только излишне деструктивные бизнесы могут желать себе разрушения и гибели. Это по-настоящему больные экономические субъекты, которые практически ничто не сможет спасти от печального конца. Но большинство экономически активных предпринимателей и граждан стремятся к улучшению своего материального и потребительского состояния. А значит они всегда будут выбирать из имеющегося круга альтернатив лучшие. Но лучшие с их точки зрения – с точки зрения их внутреннего убеждения и состояния. Вопрос только в том, насколько правильным и соответствующим внешней среде будет такое внутреннее состояние. От этого будет зависеть понимание возможных экономических альтернатив, критериальный выбор, усилия по реализации и оценка достигнутых результатов.

06.10.2016

Статистика как измерение прошлого

Когда выявляются потребности рынка на основе статистических исследований, пусть даже обширно охватывающих различные сегменты и оперирующих большими массивами данных, будет получен не больше и не меньше чем исторический опыт целевых потребителей. Реальные предпочтения потребителей необходимо изучать другими методами с активным привлечением экспертов и профессиональных маркетологов. Оценить статистикой потребительские ожидания рынков и попробовать под них сформировать продукт или сервис – это недостаточно хороший способ, который дает понимание поведения целевых сегментов рынка в прошлом и говорит скорее о таком всеобщем хаотичном исполнении желаний. Статистика по рынку, да ещё и с прогнозом тренда – как попытка угадать желания всех и угодить всем. Но нет ничего более изменчивого, чем потребности. Это прекрасно знают психологи.

Без привлечения глубоких специалистов в психологии и маркетинге, в социологии и экономике также невозможно корректно провести анкетирование и интервьюирование для определения реальных потребностей потенциальных и даже текущих клиентов. И всё равно объективная достоверность полученного результата будет недопустимо низкой.

Одним из приоритетных способов ответить рынку адекватным продуктом или сервисом, в настоящее время, пока остается методика пошагового вывода на рынок. При этом постепенно и последовательно от прототипа до конечного промышленного образца, товар представляется потенциальному потребителю, даётся ему на тестирование и модифицируется в соответствии с обратной связью.

07.10.2016

Автоматизация против работника

Как-то странно слышать от опытных специалистов в области информационных технологий и автоматизированных систем тезисы о массовом высвобождении человека с приходом высокоуровневых автоматизированных и роботизированных комплексов. Вся обширная история компьютеризации доказывает абсолютно обратную связь: компьютеры требуют ещё большего и более профессионального участия человека. Неверно понимание цифровизации экономики и общества как процесса исключения человека из производственных и социальных отношений. Определенно происходят значительные изменения в специализации и социализации современного гражданина, но он никаким образом не может быть заменен мощными вычислительными системами на производственном программном обеспечении или многофункциональными умными сообществами роботов.

Автоматизация – это процесс не высвобождения человека, а процесс высвобождения времени человека из плена рутинных операций – высвобождение интеллекта. Простые повторяющиеся работы требующие внимания и строгого процедурного исполнения – это не то для чего природа подготовила высоко-адаптивный человеческий организм. Перейти от нудной и тяжелой работы, характерной для совместной хозяйственной деятельности, предшествующей эпохе цифровой экономики, к свободному и целеустремленному творчеству – главная цель новой промышленной революции.

08.10.2016

Отрасль

При активных изменениях и трансформациях, происходящих в экономике под давлением увеличивающихся информационных потоков, само понятие «отрасль» перестает быть интересным с точки зрения информационного менеджмента.

Отраслевая принадлежность бизнеса теперь не является определяющей ни экономически, ни политически. Управление отраслью в целом как некой обособленной частью экономики выглядит устаревшим. Поиск прорывных отраслевых решений по большому счету сводится к науке и новым технологиям. Ориентирование на отраслевых потребителей уже не кажется единственным правильным маркетинговым выбором. А экспертное сообщество, сформированное по отраслевому принципу, вынужденно постоянно искать новые знания в смежных или противоположных частях экономики. Единственно, что пока кажется бесспорным – это отраслевые школы и университеты. Но и здесь тоже не так всё просто и гладко с «условно-универсальными» специальностями.

Экономика в своей активности и интенсивном перемешивании информационных потоков постепенно предлагает отказаться от «суженного» взгляда на проблему и рассматривать хозяйственную деятельность в разрезе множества слоев, где-то пересекающихся, где-то повторяющихся, а где-то исключаящих друг друга. И такие слои не обязательно лежат в отдельной отраслевой плоскости, а могут быть срезом

взаимодействующих финансовых объектов и процессов или срезом объектов и процессов сети взаимодействующих машин.

10.10.2016

Инфóмент

Нужен новый тип документа. Это стало совершенно очевидно после осознания необходимости как-то кратко и структурно описать возникшее бизнес-решение. Причем хотелось сделать это системно, сохранив смысл без лишней воды и слов-паразитов.

Пусть это будет некий аналог многоуровневого содержания обычного документа или структуры презентации. Причем, инструментально хотелось бы получать разными дизайн-шаблонами разные возможности для публикации: как документа для чтения, как презентации для показа, как html-страницы с гиперссылками.

Но при этом:

...не в пример текстового документа – иметь и контролировать заданную структуру, организовывать ссылки, динамически заменять части, обеспечивать версионность, выполнять расчеты и обработки;

... не в пример презентации – избавиться от необходимости заниматься элементарным оформлением слайдов, делать несколько вариантов презентация, контролировать и настраивать содержимое для показа;

... не в пример электронных таблиц – получить возможность структурно вставлять текстовые фрагменты, управлять форматом и шрифтами, удобно организовывать и связывать фрагменты;

... не в пример гипертекста – делать правильные автоматически-связанные структуры, иметь возможность применять разное форматирование, избавиться от необходимости разбираться в тэгах и скриптах...

Возможно в процессе захочется чего-то ещё.

Названием для подобного документа могло бы стать слияние слов «информация» и «документ» в такое, например: «инф-о-мент», с ударением на букву «о».

12.10.2016

Правила деловых игр

Хотелось бы, чтобы деловые игры, в которые нам предлагают поиграть для профессиональной пользы были бы ещё и предельно понятны. Иными словами, правила деловой игры должны быть доступны для понимания и должны быть доведены до каждого участника в простой форме. Лучше всего, если организатор ответит на все возможные вопросы до начала мероприятия.

Не исключаю наличие неких «скрытых» правил, до которых участники должны «додуматься» сами. Только это скорее тогда не совсем правила, а некие «знания», выявление которых помогает «правильно» играть в деловую игру и, возможно, выиграть.

И все-таки, если некорректно донести основные правила и даже принципы игры, результат не предсказуем и чаще всего не полезен. Существенные правила должны быть понятны каждому игроку и каждой команде. Лучше это сделать в письменной форме. Удивительно, как мысль неузнаваемо преобразуется, когда формулируется письменно.

15.10.2016

О «пузырях»

Почему «пузыри»? Потому что их «надувают», а потом они «лопаются».

Информатизация экономики и интенсивное научно-техническое развитие провоцируют не совсем честных предпринимателей предлагать якобы чудесные новинки. Более того, инноваторы даже могут добросовестно заблуждаться в реальности своих

изобретений (решений), равно также, как и некорректно оценивать потребности и возможности рынка по их принятию.

Продукты становятся сложными и высокотехнологичными. Сервисы неустойчивыми и нестабильными. Все товары и услуги, выводимые на рынки значительно и критично связаны со смежными и дополняющими их. Все больше наблюдается информационная зависимость продуктов (сервисов) и необходимость совместного функционирования различных устройств и алгоритмов на основе условных договоренностей или неформальных стандартов разных производителей и посредников. Эффективный контент и комфорт интерфейсов играет важную роль в восприятии пользователем нового функционала. И даже, казалось бы, весьма убедительная на старте идея постепенно обрастает радужной пленкой и превращается в скользкий и недолговечный, но изящно переливающийся и местами привлекательный мыльный пузырь.

Бизнес-пузыри крайне неприятны тем, что накачиваются пустыми функциями и обещаниями, а после того как они лопаются, от них не остается ничего полезного. Тем не менее на такие с виду безобидные и легкие штучки могут быть потрачены реальные финансовые ресурсы. И беда не только в том, что бизнес-пузыри лопаются и приносят убытки своим инвесторам. Беда ещё и в том, что инвестиции в «мыльные пузыри» отвлекаются от реальных и полезных проектов.

«Магия» технологий, о которой писал Артур Чарльз Кларк начинает играть злую шутку с инвесторами и инновационными бизнесами. Насколько реальна эта самая магия, заложенная в продукте или сервисе, который требует вложений на его создание и вывод на рынок? Может это всего лишь банальное мошенничество, которое раздуется и превратится не в магический волшебный кристалл, а в банальный мыльный пузырь...

03.11.2016

Работаем по 12 часов в день

Достаточно часто можно услышать совет успешного человека начинающему бизнесмену или профессионалу о том, что для получения «отличного» результата необходимо работать по 12 часов и больше. Некоторые из особо успешных говорят даже о том, что созидательная работа должна вестись 25 часов в сутки, намекая на высокую интенсивность и качество прикладываемых усилий. Это лукавство – в сутках всегда было 24 часа из которых человек вынужден до 8 часов тратить на сон, питание, отдых и прочее.

Но в каждом лукавстве есть здоровый росток смысла.

Формула в этом случае такова.

Нет никакой необходимости все 12 или 20 часов в сутки просиживать на своем «рабочем месте» у монитора или простаивать за станком. Придется настроить себя на интересный и большой проект, убедить себя в его пользе и личной важности. И вот когда такой проект по-настоящему захватит его создателя, тот уже даже просто не сможет не возвращаться к нему в размышлениях в течение всего дня. В дороге, за обедом, на конференции и совещаниях, перед сном и даже в душе удивительный своей креативностью разум будет возвращаться к обдумыванию разных сторон проекта, к поиску ярких атрибутов, к решению проблемных моментов. Каждую минуту будет прямо и подспудно идти работа над выбранным проектом. В общем, всё это сложится в те самые 12 и больше часов. В это я могу поверить. А вот в то, что кто-то до изнеможения без сна и отдыха трудился над своим «детищем» и достиг результата большего чем отдельное место в чистой и тихой больничной палате – простите, не верю.

И ещё одно важное замечание. Всё вышесказанное относится к работе или проекту, который основан на высокой личной мотивации связанной прежде всего не с финансовыми трудностями, а с внутренним интересом, самореализацией и профессиональным азартом.

07.11.2016

Одни могут себе это позволить, а другие – нет

Зачем экономике целого государства или отдельного бизнеса нужен хороший доход и уверенная прибыль? Ну кроме того, чтобы обеспечить собственников приятными дивидендами или выплатить руководству убедительные премии по итогам финансового периода.

Экономики с высоким уровнем валового дохода или со стабильной прибылью – одним словом, богатые экономики могут позволить себе часть инвестиционных (или иных) ресурсов выделить на поиск новых более эффективных и результативных удовлетворяющих потребности альтернатив. В число таких альтернатив входят достижения научно-технического, информационно-технологического и социально-культурного развития. Всё это верно, как для крупных экономических систем, так и для микроуровня. В этом суждении нет ничего революционного или сверхнового, но всё-таки о нем зачастую забывают.

Бедные экономики находятся в положении постоянно догоняющих. И даже если пытаются выкроить в своих скудных бюджетах малую толику на инновационные проекты в итоге становятся поставщиками идей «за сходную цену» для богатых экономик. Те же в свою очередь с легкостью соблазняют инноваторов и изобретателей радужными перспективами, не скупятся на финансирование и объективно имеют возможность выбирать лучшие проекты и решения, поддерживая выгодные и закрывая не оправдавшие надежд. Возможно даже эффективность инновационных инвестиций в бедных экономиках будет в краткосрочном периоде выше и намного точечной, чем у богатых. Но в долгий срок, «богачи» в безусловном выигрыше от высокотехнологичного развития и продуктовых/сервисных новинок. Просто потому, что они могут себе это позволить...

08.11.2016

Self-фактор

Есть один феномен который свойственен не только человеку, но и бизнесу. Это стремление сделать что-то самостоятельно. Хотя в большинстве случаев это «что-то» в некотором похожем виде можно купить или заказать на стороне.

Self-фактор (селф-фактор) – *стойкое желание человека от своего имени (myself-фактор) или предпринимателя (менеджера) от имени бизнеса (bizself-фактор) реализовать идею самостоятельно своими силами без привлечения сторонних поставщиков, исполнителей или консультантов.*

Чаще всего желание сделать вещь или реализовать проект (решение) самостоятельно связано с пресловутыми «5%» недостающего функционала в существующих и доступных решениях. В отдельных случаях данный фактор связан с фактической или финансовой недоступностью решения. Некоторые мотивируют необходимость самостоятельно разработать продукт (сервис) или решение дороговизной готовых или даже принципиальным нежеланием платить кому-то за «сырой» продукт, который в любом случае потребует доработки или длительной настройки (кастомизации).

Вот примерный перечень причин существования self-фактора:

- экономия на внешних накладных расходах;
- реализация уникального собственного функционала;
- потребность в особой специализации решения;
- необходимость последующего длительного и внимательного контроля функционала (состояния) решения (продукта, сервиса);
- желание иметь продукт (сервис) работающий понятно и логично, в то время как готовый продукт (сервис) оценивается как некий «черный ящик» с чем-то непонятным внутри (неизвестным алгоритмом), хотя и успешно дающим ожидаемый результат;

- сомнения в том, что поставщик продукта (сервиса) сможет дать гарантию и длительное послепродажное обслуживание на высоком уровне.

Но всегда остается спорным объективность и целесообразность любого решения, продиктованного self-фактором. Кроме того, в современной экономике никакие решения не могут быть абсолютно самостоятельными. В любом случае используются чьи-то смежные наработки, какие-то специальные инструменты или бесплатные (свободно-распространяемые) компоненты.

17.11.2016

Что надо визуализировать?

Рассматривая вопросы больших данных и аналитики в целом, постоянно обсуждается важность и польза визуализации.

Конечный результат обработки и анализа данных бесспорно должен быть представлен целевой аудитории в удобном и понятном виде. Но увлечение визуализацией *данных* не является хорошим, правильным трендом. Самая лучшая визуализация выборки данных – это таблица: данные представлены как целостные единицы, они логично читаются, имеют нужное форматирование и стандартную структуру. Иногда сложные данные трансформируются в наборы таблиц или структурированную таблицу. Для конечного потребителя важна не визуализация данных, а наглядное представление выводов (знаний) полученных аналитиком на основе обработки и осмысления массивов цифровой информации. Поэтому для целевой аудитории необходимо визуализировать репрезентативную модель, которую эксперт проектирует и формализует на основе доступных данных.

Оставьте в стороне попытки вывести красивые графики и круговые диаграммы исходных или расчетных данных. Дайте аудитории понимание тех знаний, которые можно получить из данных.

18.11.2016

Информация для принятия решения

Как не покажется странным, но для менеджера принятие решения в условиях дефицита информации лучше и проще, чем принятие решения при её избытке. Не имея ввиду последствия, любой руководитель при недостатке релевантной информации может испытывать дискомфорт, но при этом легче принимать то или иное решения и приступать к его реализации. Избыток информации и понимание такого избытка вынуждает управленца всё больше и дольше изучать внутреннюю ситуацию и внешнюю среду. Недостаток информации служит надежным оправданием будущих неудач и заранее принимается смягчающим условием, с учетом которого сделано предпочтение одного из возможных вариантов решения проблемы.

Особое искусство, которое в недалеком будущем должно быть как-то систематизировано в науку – это умение и опыт менеджера быстро и эффективно манипулировать информационными потоками и знаниями выбирая наиболее важные для текущей решаемой управленческой задачи, чтобы сделать верное обоснованное суждение и принять решение, которое окажется в будущем успешным.

Важно понимать, что речь идет не о создании искусственного дефицита информации для принятия управленческих решений, а о вынужденном нахождении в ситуации информационного голода в рамках той или иной тематики.

21.11.2016

Несколько слов о data-журналистике

«Журналистика данных (англ. data journalism) — направление в журналистике, в основе которого лежит обработка данных и их использование для создания журналистского материала. Данные могут служить как инструментом для раскрытия определенной журналистской истории, так и ее источником.»

(https://ru.wikipedia.org/wiki/Журналистика_данных)

Мне кажется верным, понимать журналистику данных как смысловое и эмоционально-окрашенное, даже интригующее, представление модели (закономерности) распознанной журналистом-аналитиком в социально и экономически значимых данных. Причем data-журналист для подготовки действительно интересных и полезных публикаций должен обладать уникальным сочетанием профессиональных качеств как из исследуемой предметной области, так и из области информационных методов и технологий. Его сюжет даже несколько должен опережать и предвосхищать содержимой рабочих данных, а гипотеза лишь только проверяться, уточняться, обогащаться и доказываться обработкой и анализом данных. Без понимания предметной области, её особенностей, характерных черт, проблемных вопросов, конфликтов интересов и фактических событий журналистика данных может превратиться в набор удручающих «неживых» графиков и иллюстраций. Уж лучше тогда просматривать веселые карикатуры.

22.11.2016

В чём магия, брат? – Магия в правде!

Базовый постулат Артура Чарльза Кларка о том, что любая сложная технология неотличима от магии постепенно обрел ценность для бизнеса в формуле «продукт должен содержать магию». Но, конечно, как любой «сказочный» термин, подобная «магия продукта» трактуется всевозможными творческими способами и выражается разными мнениями. Добавлю ещё одно.

Магией обладают «совершенные» и «честные» продукты и сервисы. Совершенство означает высокое техническое и потребительское качество исполнения, продажи и сопровождения. А значит магией обладают продукты (сервисы) сделанные профессионально, ответственно, продуманно, с любовью к основному функционалу и деталям. На это нужно время и как минимум две версии. Собственно, вторая версия продукта или сервиса уже говорит о некоторой магии пусть и не продукта, но бизнеса, который сумел не только выйти на рынок, но и закрепившись порадовать своих потребителей новым – существенно новым – функционалом.

Вероятно, в быстро изменяющемся деловом и потребительском мире, скоро магией станет уже простое и безошибочное выполнение продуктом или сервисом заявленных функций. А жаль, так хотелось бы попробовать настоящей магии высокотехнологичных решений в эпоху межмашинного взаимодействия и всеобщей роботизации...

05.12.2016

Действуем по шаблону

Шаблонные модели очень удобны в прикладном программировании. Но они ещё удобнее в бизнесе.

Различные шаблоны взаимодействия, типовых объектов, стандартизированных процессов, карт целей могут значительно упростить и относительно ускорить проработку заданной бизнес-тематики. Однако, как бы ни казался шаблон простым и понятным, его методическое описание обязательно должно сопровождаться несколькими примерами.

Конечно желательно, чтобы такие примеры были общепонятными, особенно среди специалистов, на которых шаблон рассчитан.

Применение шаблона для решения бизнес-задачи вовсе не означает что она решена правильно. Но в любом случае шаблон не заменим:

- ...если задача прорабатывается первый раз,
- ...если опыт работы с подобными задачами не велик,
- ...если предметная область задачи слабо структурирована,
- ...если необходимо ускорить анализ и проектирование решения задачи,
- ...если требуется типовое («шаблонное») решение,
- ...если есть некоторая растерянность перед началом решения задачи,
- ...если задача решается совместно с кем-то и т.п.

Во многом менеджмент построен на тех или иных шаблонах, полученных в результате осмысления практики бизнеса. Бухгалтерский учет вообще весь состоит из шаблонов.

Ряд шаблонов превращается уникальными профессионалами в рабочие инструменты моделирования. И будет неплохо, если управленец знает об их существовании, понимает их значение, разбирается в сути и умеет использовать. Ещё лучше, если менеджер может совмещать разные шаблоны, комбинировать их в сложные комплекты и адаптировать под свои цели.

08.12.2016

Разные стартовые условия для бизнеса

Рассуждения о неравных условиях для появления и развития быстрых высокотехнологичных бизнесов в экономиках разного уровня и доходности в большинстве случаев похожи на жалобы неудачников от бизнеса. Неоспоримо, что в богатых экономиках с избыточным инвестиционным и прочими важными в таких случаях ресурсами, больше вероятность создать энтузиастами что-то, реально новое и активно востребованное рынком. Однако для объективности ощущения и принятия решений в области улучшения так называемого «инвестиционного климата для стартапов» важно иметь не только понимание превосходства отдельных экономических систем, но и определиться с отдельными характерными чертами, существенно влияющими на общую среду развития особых бизнесов быстрого старта.

Вот несколько ключевых факторов формирующих благоприятную среду для инновационных бизнесов в богатых экономиках:

1. **Широкое поле для бизнес-идей** – формируется как активной деятельностью крупных бизнесов, так и усилением научно-технического развития подогреваемое ведущими научными университетами и консорциумами.

2. **Освобожденный человеческий ресурс** – это некий сегмент профессионалов, которые имеют экономические и творческие предпосылки для создания или включения в новый бизнес. Как правило, они могут уделить достаточно времени и усилий для разработки решения, и формирования на его основе продукта или сервиса, востребованного рынком. Одной из особенностей данного типа специалистов является их возможность в течение некоторого заданного периода времени не беспокоиться о постоянном заработке.

3. **Открытые ресурсы** – доступные и полностью бесплатные или условно-бесплатные информационные, технологические ресурсы и инструменты или льготные правила их использования, предоставляемые крупными корпорациями. Подобные ресурсы позволяют не инвестировать на начальной стадии бизнеса в обязательные технические мощности или машинные ресурсы и не приобретать лицензии на дорогостоящие программные продукты.

4. **Информационная мобильность** – инфраструктура интенсивного целевого обмена информацией (данными, знаниями, событиями) в рамках которой может быть за минимальную плату поддержана высокая скорость цифрового развития бизнеса. Кроме

того, она позволяет минимизировать транзакционные издержки для начинающих предпринимателей.

5. Активная бизнес среда – состоит из крупных корпораций, деловых ассоциаций и бизнес-сообществ, иницирующих разнообразные регулярные события для предпринимателей. В результате этого в обществе создается правильное понимание института предпринимательства, одобряются действия инноваторов и складывается рациональная управленческая конъюнктура.

6. Отзывчивые потребители – рынки, которые готовы воспринять психологически и оплатить физически новые продукты и сервисы. Потребители должны иметь возможность оплачивать новинки, не рискуя значительной долей своих доходов и давать обратную связь производителям и продавцам. Потребитель, обладающий некоторым излишком денежных средств, всегда благосклонно относится к возможности «попробовать за небольшую плату». Более того, наиболее отзывчивые потребители способны вносить предоплату за продукты и сервисы, которые только находятся на стадии разработки.

7. Оптимальная защита от рисков – самая лучшая защита от рисков состоит в их «разделении». Даже если неблагоприятное событие наступает, нужен партнер с кем можно разделить его последствия. Тогда через некоторое время можно попробовать восстановиться и продолжить развитие. На этом основано частично страхование и на этом основано венчурное инвестирование. Собственно, вот что позволяет появляться и без существенных жертв исчезать неудачным проектам.

8. Возможность разворота – если не удалось сделать один продукт можно попробовать с другим или вернуться к стабильной наемной работе. Но при этом предприниматель не должен быть в положении, когда он финансово «загнан в угол». Разворот в стратегии или в функционале продукта (сервиса) – это всегда дополнительные издержки. Если их неоткуда покрыть, то разворот превращается в сворачивание бизнеса (проекта).

И все указанные факторы могут быть естественным образом сформированы в богатой экономике или быть искусственно «разогреты» в бедной. В первом случае результат будет успешным и ожидаемым, а во втором краткосрочным и вероятностным. Поэтому лучший способ создать премиальные стартовые условия для нового бизнеса и инновационных инвестиций – это становиться богатой экономической системой, в которой достаточно ресурсов по доступной цене, развитые адекватные рынки и эффективный менеджмент.

19.12.2016

Сказка о потерянном времени

Иногда проблема менеджмента действительно заключается в простейшей неспособности принять решение. Бесконечные совещания, непрофессиональные дискуссии с широким кругом экспертов, длительное проектирование нечетких планов и дорожных карт... Это признаки низкоквалифицированных или немотивированных менеджеров. Возникает очевидный вопрос к мечтам того, кто умело собирает подобные команды «мечты» и проваливает любые, даже самые надежные, проекты.

Оценить компетентность руководителя вообще очень сложно. И любая подобная оценка субъективно окрашена. Подчиненные пользуясь «розовым» готовы похвалить таланты своего менеджера. Конкуренты, предпочитая «серое», попытаются развенчать чужие успехи. А вышестоящий руководитель, купаясь в «золотом», норовит приписать всё лучшее себе.

20.12.2016

Интерфейсы слежения

В общем виде пользовательские интерфейсы по способу принятия команд от пользователя можно разделить на две категории.

Первая – **интерфейсы явные** – в которых для исполнения конкретной команды пользователь должен реализовать обособленное четкое действие. Важно понимать, что в явных интерфейсах пользователь для одной команды выполняет очевидное в таком случае действие, связанное исключительно и всегда с данной командой. Например, нажатие клавиши «А» на клавиатуре всегда и исключительно связано с вводом указанного символа. Другой пример, движение указателя мыши всегда и исключительно связано с перемещением специального манипулятора.

Вторая – **интерфейсы слежения** – в которых выполнение конкретной команды осуществляется в результате решения программой (системой) о том, что пользователь реализовал ключевое действие. В неявных интерфейсах, когда осуществляется некоторое наблюдение или прослушивание, пользователь вынужден связывать свои неочевидные действия с выполнением некоторой команды. Причем пользователь не всегда выполняет данные действия в системе или в жизни для выполнения подобной команды или набора команд. А ключевое событие, которое программа (система) пытается вычленить и принять как распоряжение к действию, для пользователя никогда исключительно не связано с определенными действиями системы. Например, голосовой ввод текста, как интерфейс слежения за речью, предлагает пользователю выполнять команды теми же действиями, какими он в повседневной жизни или при работе с другими программами не пользуется. Для устранения дискомфорта пользователя в интерфейсах слежения, разработчики используют некие суррогатные приёмы индикации готовности к выполнению команды или её непосредственного выполнения. Возвращаясь к тому же голосовому вводу текста, разработчики подобного могут маркировать режим ввода специальным значком, отображением на экране процесса принятия команды (тексты) или банальным красным светодиодом (энергично мигающим для большего привлечения внимания).

Пользователям необходимо больше времени для привыкания к интерфейсам слежения. Люди вообще не любят, когда за ними следят. А некоторых даже «бесит» интерфейс, принимающий команды, когда не надо и не принимающий, когда надо. Поэтому триста и ещё один раз стоит подумать перед тем, как пытаться наладить взаимодействие алгоритма с человеком через распознавание его мимики, движения глаз, речи, положения в пространстве, настроения, мыслей, намерений...и да, конечно же, частоты пульса!

Человеку свойственно явно отдавать команды, особенно неодушевленным предметам и он должен четко понимать и осознавать, когда и что он делает. Поэтому старые добрые манипуляторы типа «мышь» и ещё более старая и добрая клавиатура (иногда в виртуальном исполнении) прочно вошли в жизнь и не собираются быстро из неё уходить. А вот всякие речевые распознаватели, кинетические контроллеры и подобные им устройства пока с трудом завоёвывают себе доверие.

24.12.2016

Какие-то неструктурированные данные

В глобальной информационной сети блуждает понятие «неструктурированных данных». Категорически невозможно с ним согласиться. В том смысле, в котором оно используется больше подошло бы «неструктурированные целевым образом данные».

Достаточно трудно встретить в природе человеческой информации в принципе неструктурированные данные. Мне никогда не попадались и вряд ли попадутся.

Чаще всего говорят о неструктурированной информации в тексте. Ну это уже лукавство. Тексты достаточно хорошо структурированы по нескольким слоям. Во-первых,

существует языковая структура текста: синтаксическая, лексическая, грамматическая и т.д. Во-вторых, существует смысловая структура – определяет развитие сюжета или мысли излагаемой в тексте. В-третьих, тексты, которые не лишены смысла, имеют формальную структуру содержания, когда единый или связанные по смыслу фрагменты текста разделены на удобные для чтения составные части (разделы, страницы, абзацы).

В качестве примера другой неструктурированной информации называется потоковое видео. Что тоже несколько некорректно. Ведь в любом видеоролике человек легко распознает движущиеся предметы, окружение, события, развитие сюжета и т.д.

В общем утверждать, что в информации, которая имеет определенный смысл и не является простейшим случайным набором символов или цветов, нет структуры – не верно. А вот то, что структура может не поддаваться обработке с помощью имеющихся алгоритмов (программных инструментов) или быть неудобной для обработки – это вполне понятно. Здесь полезно понимать работу с информацией как варианты её реструктурирования к целевому виду. А для этого приходится изучать строго и детально структуру имеющейся информации и создавать «конвертеры» для приведения её к нужному виду, который принимается рабочим для последующей обработки и анализа.

Хотя конечно, довольно внушительно звучит реклама, предлагающая услуги или аналитику неструктурированных данных. Особенно внушительно начинает она звучать в совокупности с терминами «обработка естественного языка» и «машинное обучение».

31.12.2016

Глобальный информационный переворот

Одним прекрасным днем вдруг может стать понятным, что 90% опыта, добытого человечеством за все тысячелетия своего существования, является НЕВЕРНЫМ!

...к этому может привести интенсивная цифровизация общества и получение новых, ещё более невероятных знаний и технологий...

Впрочем, станет ли тому причиной тотальная роботизация или контакт с другой цивилизацией, новые знания о материи или планетарная катастрофа, открытие телепортации или очередной ледниковый период... Не так уж и важно, когда подавляющее большинство людей столкнется с тем, что они ничего не понимают, не умеют и всё делают неправильно.

v!bo