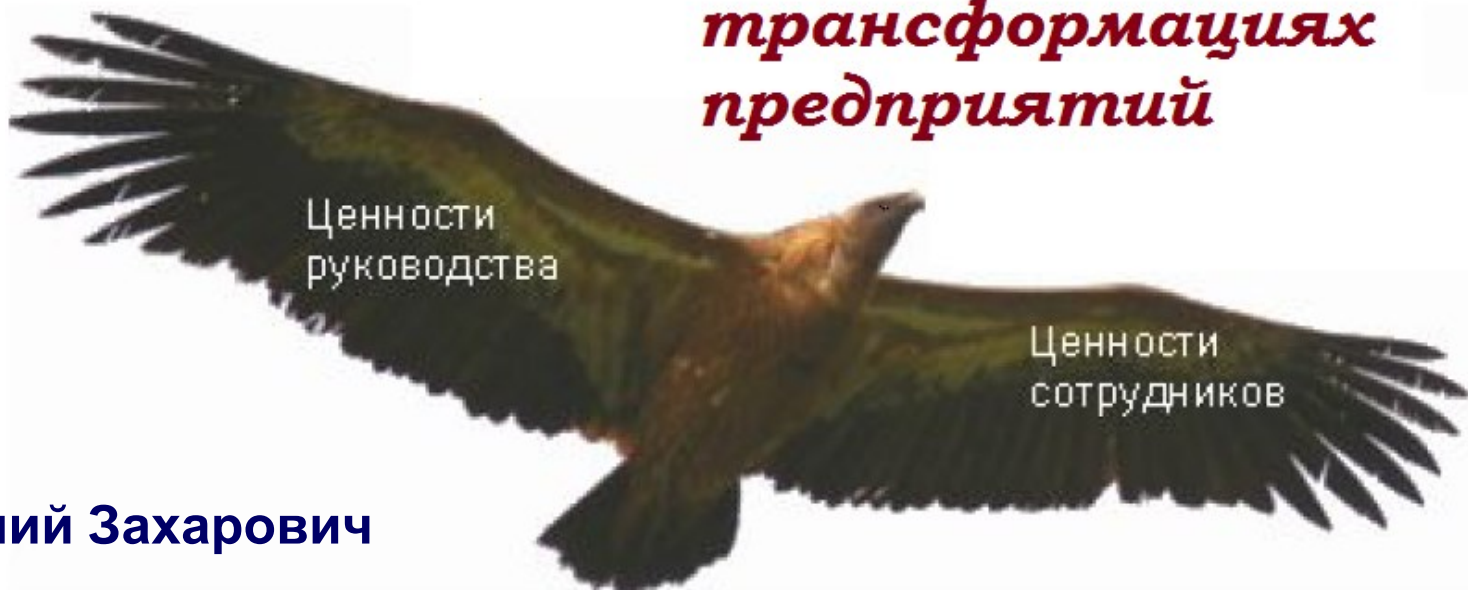


ЦЕННОСТИ и РИСКИ

в архитектуре и
трансформациях
предприятий



Зиндер Евгений Захарович
Фонд ФОСТАС
НААП
ezinder@fostas.ru

Семинар НААП
27 февраля 2018



Использованы иллюстрации
Е. Снякова (executive.ru) и
В. Смирнова (chastnik.ru)

- **Ценность (для X) - это ... нечто такое ... , что X считает не просто хорошим, но и важным ... для себя ... или не только для себя ...**
- **... но часто ... или очень часто ... попытки получить нечто ценное приводят к получению чего-то вовсе не хорошего ... возможно нехорошего для кого-то другого ... или для самого X ...**

Ценность здесь – это ...

- **не по BIZBOK** («The benefit that is derived by an organization's stakeholder while interacting with that organization»)
- **хотя многое есть от Value Item** («The judgment of worth, made by an individual or organization, attached to something tangible or intangible and attained in the course of a particular interaction with one or more other parties»)
- **ближе к более общему в ВАВОК** («The worth, importance, or usefulness of something to a stakeholder within a context», см. также в ВАССМ, р. 13, 157 и толкование в глоссарии)
- **но так же значительно не совпадает** – из-за
- неопределенности ВАВОК в методах (Requirements Analysis and Design Definition), сравнения только «solution – potential value (balance)», отсутствия «Business value modelling», и т.д.
- **потребности работать с [ещё] более широким спектром субъектов** – носителей ценности и/или её оценки – **и набором целевых бизнес-задач**, не ограниченных рамками бизнес-анализа, формирования орг. культуры, страт. целей, цепочек и потоков ценности, но включающих и day-to-day циклы, и т.д.

сравнить с ВАВОК v.3

Stakeholder A group or individual with a relationship to the change, the need, or the solution. Stakeholders are often defined in terms of interest in, impact on, and influence over the change. Stakeholders are grouped based on their relationship to the needs, changes, and solutions.

Value The worth, importance, or usefulness of something to a stakeholder within a context. Value can be seen as potential or realized returns, gains, and improvements. It is also possible to have a decrease in value in the form of losses, risks, and costs.

Value can be tangible or intangible. ... often has a significant motivational component, such as a company's reputation or employee morale.

... but in many cases is assessed in relative terms: one solution option is more valuable than another from the perspective of a given set of stakeholders.

ПРИМЕЧ. Е.3.:

У ВАВОК – в центре solution, а здесь будет «компонента ЦТ»;
здесь «субъект» – аналогичен, но несколько шире, чем «стейкхолдер»;
ВАВОК нацелен на анализ того как может быть «доставлена» та или иная ценность; ... и др. отличия

Польза излагаемого здесь подхода, на что он нацелен:

- **Основа для интеграции** разных, в т. ч. альтернативных взглядов на «ценность» (принцип «И х, И у»),
- **Возможность поиска компромиссов** на основе оценки «направления движения» разных участников,
- **Формирование структуры ценности:** многомерной для отражения разных аспектов её контекста, её назначения и возможности измерения (введения метрик),
- **Опора на ценности субъектов разных масштабов** и природы посредством помещения ценностей в одно интегрированное пространство,
- **Обеспечение сравнимости ценностей** разных субъектов и в разные (.) времени за счет возможностей выделения одной области значений этих ценностей,

- **Применение методов «расщепления» ценности** для нормализации описаний ценностей, приведения их к общим областям значений, учета разных форм реализации ценностей,
- **Нацеленность на**
 - **метрики, вводящие упорядоченность** значений уровня реализации ценности, и возможности определять «расстояние» в пространстве ценностей,
 - **открытые структуры ценностей** и возможность их адаптаций и расширений.

ВМЕСТЕ С ЭМ, подход конечно же представляет только несколько шагов работы с ценностями, не решает всех проблем, требует большой общей работы в части разработки и принятия общих метрик, и т.д.

Фрагменты изложения (части которых при желании пропускаются с помощью «красных кнопок»)

«О чем это?»

Общие слова – например, на этом и трёх следующих слайдах

Открытые примеры ценностей предприятий и не только

Бизнес-задачи управления, места в них, где учитываются ценности

Наблюдаемые свойства ценностей и требования к их описаниям

История и проявления понятий – ценность, и др. Рабочее определение

Пример разрушения ценностей в ЦТ/ЦЭ. Методика управления этим риском

Пример использования ценностей в проектах HR/SM, LLL. Введение метрик

Требования к многомерности описания ценностей – необходимость от трех до шести размерностей, расщеплений, и др.

Открытое пространство ценностей предприятия

Многомерные ценности и Открытая Интегрированная модель ценностей субъекта

Исторический горизонт анализа, прогноза и предложений

- Горизонт – с конца 90-х годов до ~ 2025-2030
- Время с конца 90-х до середины (/конца) 00-х - широкое, но не повсеместное, проникновение в практику:
 - концепции, методы (*в т.ч. альтернативные!*) и стандарты Инжиниринга Предприятий (ИП) и АП
 - услуги WWW – в быту и на предприятиях,
 - бизнес-модели, основанные на WWW
 - яркие формы популярных, но не очень глубоких профессиональных знаний ИП
 - более глубокие методы орг. проектирования и развития бизнеса, в том числе, с опорой на свойства человеческого фактора (ЧФ), культуры, и т.д.
 - новые, не всегда строго корректные ☹, но «Притягательные» ИТ (ПритИТ)

- Время с конца 00-х - до середины и даже до конца 10х - бурное развитие и широчайшая реклама, **но еще не поддержанная бизнес-потребителями ИТ** и еще не повсеместная практическая реализация новшеств:
 - дополнительные / расширяющие концепции ИП и АП
 - названия «Цифровая Экономика» и бизнес-модели, основанные не только на WWW (2.0, 3.0, ...), но на BigData (?!), реализации частичных вариантов AI, ПО для совместной работы, ...
 - программы типа ЦЭ, Industry 4.0, Общество 5.0, ... на национальных и наднациональных уровнях
 - выход на рынок труда поколения Y и начало выхода поколения Z
 - новые, не во всем корректные 😞, но эффективные во многих отношениях «ПритИТ», например, дающие снижение многих порогов – от вхождения в системное программирование, до получения данных о поведении потребителей и стоимости потребительских ИТ-услуг, ...

- Время с конца 10-х - до 2025 и даже до 2030 – прогноз
 - бурное развитие ЦЭ, её реализация как части программ ООН
 - бум рекламы и изменений в накоплении и передаче знаний (образование, социализация, исследования)
 - широкая (но не повсеместная) реализация Knowledge Economy / IoT, IIoT, smart / 4.0/ 5.0 и др. концепций
 - соединение персонализации с дешевизной массового производства
 - резкое сокращение массовых рабочих мест – для функций учета, маловариантного и не только офисного труда (AI), для категорий рискованного, но регламентируемого труда (автомобили и т.п.)
 - рост конкуренции без роста производства и без роста инноваций (за счет роста конкурирующих реклам и продаж)
 - распространение региональных информационных пространств
 - расслоение стран и обществ по признакам использования «цифровых возможностей» – от цифровизации тела до почти полного ухода из цифровых пространств
 - рост актуальности безотлагательной борьбы с разрушением экологии
 - РОСТ АКТУАЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЕЩЕ ДЕСЯТКАМИ РИСКОВ

О чём (это Части 1 и 2 с неясной границей между ними):



«Обр. связь?»

1. Зачем ценности (в контексте бизнес-задач)
2. Что есть ценности – теории и прагматика
3. Пример риска разрушения ценностей в Цифровой Экономике и возможности управления этим риском. Обобщение подхода
4. Субъекты определения ценностей (индивиды, организации, экосистемы, ...)
5. Накопление требований к описанию ценностей. Пример работы с ценностью в HR и обучении
6. Пространство ценностей предприятия. Подход к формированию открытых моделей
7. Структура многомерных моделей ценностей

ЗАЧЕМ ЦЕННОСТИ

Корпоративные ценности это совсем не корпоративные телефоны, корпоративные машины и корпоративные вечеринки



itka.com

Примеры «корпоративных ценностей»

ЦЕННОСТИ — ЭТО ОСНОВА РАЗВИТИЯ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ
И ДОВЕРИЕ**

Мы доверяем
профессионализму,
уважаем мнение коллег

ЧЕСТНОСТЬ

Мы держим свое слово

ЛИДЕРСТВО

Мы стремимся
быть лучшими

**МЕНТАЛИТЕТ
ПОБЕДИТЕЛЯ**

Для нас главное —
саморазвитие, победа
над собой

**МЕНТАЛИТЕТ
ОТВЕТСТВЕННОГО
СОБСТВЕННИКА**

Мы бережем ресурсы
нашей компании,
страны и планеты



Пример компании Газпром-нефть

<http://jobresource.ru/articles/korporativnye-cennosti-kompanii/>

Миссия компании Pfizer

Применять научные достижения и использовать глобальные ресурсы компании для улучшения здоровья и самочувствия на всех этапах жизни

Ценности



сотрудничество



общество



честность



инновации



ориентация на
клиентов



лидерство



результативность



+

качество



уважение
к людям

+



Ценности компании GE

«Человеческий дух абсолютно безграничен. Все, что вам нужно сделать, – подойти к этому источнику и повернуть кран. Это вера в то, что каждый человек является ценностью»

Джек Уэлч, GE



General Electric
Безграничная организация

Энтузиазм
Любознательность
Изобретательность
Ответственность
Взаимодействие
Целеустремленность
Открытость
Энергичность





Лидеры GE... всегда и неумолимо:



- желают достичь совершенства и ненавидят бюрократию
- открыты для новых идей – из любых источников... и привержены практике «Work-Out» коллективного выявления и решения проблем
- ориентированы на качество... и оптимизируют себестоимость и скорость для достижения конкурентного преимущества
- уверены в себе, вовлекают всех в процесс управления и ведут себя открыто, стирая границы
- создают ясное, простое, основанное на реалиях видение... и непрерывно доводят его до сознания людей
- обладают колоссальной энергией и заряжают энергией других
- дерзки... ставят агрессивные цели... поощряют прогресс... в то же время осознают свои обязательства и ответственность
- рассматривают перемены как новые возможности... а не как угрозу
- мыслят глобально... создают разнородные глобальные команды

ЦЕННОСТИ РОСАТОМА

На шаг впереди

Мы стремимся быть мировым лидером, прогнозируем, что будет завтра и готовимся к этому сегодня. Мы всегда на шаг впереди в технологиях, знаниях и качествах наших сотрудников. Мы постоянно развиваемся, учимся и быстро реагируем на изменения во внешней среде. Каждый день мы стараемся работать лучше, чем вчера.

Ответственность за результат

Мы несем личную ответственность за результат своей работы и качество своего труда перед коллегами, компанией и заказчиками. В работе мы предъявляем к себе самые высокие требования. Оцениваются не затраченные усилия, а достигнутый результат. Успешный результат – основа наших новых достижений.

Эффективность

Для победы над конкурентами мы находим варианты наилучшего решения каждой задачи. Мы эффективны во всем, что мы делаем. При выполнении поставленных целей мы максимально рационально используем ресурсы компании и постоянно совершенствуем рабочие процессы. Нет препятствий, которые могут помешать нам находить самые эффективные решения.

Единая команда

Мы все – РосАтом. У нас общие цели. Действуя сообща, мы достигаем максимального результата. Работа каждого сотрудника в команде единомышленников позволяет получать уникальные результаты нашей деятельности. Вместе мы сильнее и можем добиваться самых высоких целей. Успехи сотрудников – успехи Компании.

Уважение

Мы с уважением относимся к нашим заказчикам, партнерам и поставщикам. Мы всегда внимательно слушаем и слышим друг друга вне зависимости от занимаемых должностей и места работы. Мы уважаем историю и традиции отрасли. Достижения прошлого вдохновляют нас на новые победы.

Безопасность

Безопасность – наивысший приоритет. В нашей работе мы в первую очередь обеспечиваем полную безопасность людей и окружающей среды. В безопасности нет мелочей – мы знаем правила безопасности и выполняем их, пресекая нарушения.

Ценность – ориентир в предметной и социальной трудовой деятельности человека, обозначение его отношений к окружающим предметам и явлениям.
(федеральный научно-производственный центр "Производственное объединение "Старт" имени М.В.Проценко")

Рациональное использование ресурсов компании
Постоянное совершенствование процессов

+

Это наивысший приоритет. Обеспечивает
безопасность людей и окружающей среды

+

Разнообразия, субъекты, ...

Видны

- большое разнообразие категорий и видов «корпоративных» ценностей
- форм их представления
- типов «внутренних» и «внешних» субъектов – носителей ценностей

Естественны попытки их упорядочивать силами консультантов по орг-проектированию, преподавателями, ...

Другие корпоративные ценности, специфическая таксономия

ФОРМУЛИРОВКА ЦЕННОСТЕЙ БАНКА

В управленческой науке выделяют несколько видов ценностных ориентиров



Ценности компании проявляются в виде отношения людей к различным сферам её деятельности.

В отношении к работе:

- к работе, как таковой;
- к целям предприятия;
- к качеству работы;
- к обмену информацией внутри предприятия;
- к репутации \ имиджу предприятия ;
- к необходимости и важности обучения;
- к принятию решений (кто, как и какие);
- к пониманию конкурентных преимуществ;
- к дисциплине, как норме культуры;
- к кризисам и провалам;
- к переменам и инновациям;
- к карьерному и профессиональному росту;
- к роли и функциям оценивания и контроля;
- к новым сотрудникам (наставничество);
- к рабочему и свободному времени.

В отношении к людям:

- к людям, как ресурсу предприятия;
- к клиентам (внешним и внутренним);
- к важности доверия;
- к этике взаимоотношений;
- к стрессам и конфликтам;
- к правилам поощрения и наказания;
- к этике взаимодействия в системе «руководитель – подчинённый»;
- к авторитету и имиджу руководства;
- к стереотипам, как к помехам.

Ценности человека – разброс мнений:

<https://ds04.infourok.ru/uploads/ex/12fd/0000c2c4-6d311e9f/img21.jpg>)

- **Хотя человеческой жизни нет цены, мы всегда поступаем так, словно существует нечто ещё более ценное.** *(Антуан де Сент-Экзюпери)*
- **С человеком происходит то же, что и с деревом: чем больше он стремится вверх, к свету, тем глубже уходят корни его в землю, вниз, в мрак и глубину – ко злу.** *(Фридрих Ницше)*

Ядро жизненных ценностей индивидов

(на примерах презентаций для школ и вузов)

Что такое ценности?

- Ценить что-то — значит считать это важным;
- ценности – это то, что важно для человека в определенном контексте;
- все, что дорого человеку, может быть названо ценностью.
- *Ценности – это то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, положительный жизненный смысл.*
- *Жизненные ценности - это то, что является приоритетом для той или иной личности.*



Ценности (по Еврасову Б.С.)



Витальные

- Жизнь
- Семья
- Здоровье
- Благополучие
- Окружающая среда

Моральные

- Дружба
- Добро
- Любовь
- Верность
- Бескорыстие

Социальные

- Статус
- Труд
- Работа
- Коллектив

Религиозные

- Бог
- Спасение
- Закон Божий
- Благодать
- Предание
- Обряды

Эстетические

- Красота
- Стиль
- Гармония
- Вкус
- Имидж

Политические

- Гражданское общество
- Права человека
- Гражданские свободы
- Государство
- Закон

Соломоницина Т.О. (из учебника по корп. культуре):

- **Выбор человеком своего поведения в организации определяется рядом устойчивых характеристик личности, являющихся критериальной основой поведения. К ним относятся расположения, установки, ценности и принципы (нормы) поведения.**
- **Ценности** — это относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное **восприятие личностью материальных, социальных и духовных благ, это набор стандартов и критериев, которым она следует.**
- ... Материальные ценности ... Социальные и духовные ценности ...
- Ценности-цели (общечеловеческие (добро — зло) ... экономические (полезно — вредно), материальная обеспеченность, нищета ... эстетические (гармония — хаос); прекрасное и уродливое (здоровье и болезнь) ... социальные (любовь — ненависть), семья, дружба ... политические (власть и безвластие) свобода и зависимость ... религиозные (заповеди)).
- Ценности-средства (общение, независимость, индивидуальность, признание, честность, новаторство, готовность идти на риск, **качество работы**).

HOW TO BUILD A HORSE WITH PROGRAMMING

JAVA

YOU REALLY WANT TO BUILD A HORSE



BUT FIRST YOU NEED TO BUILD A HORSE FACTORY

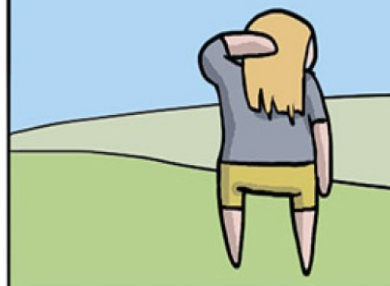


NoSQL

YOU HAD A FAST, BEAUTIFUL HORSE



BUT YOU HAVE NO IDEA WHERE IT IS

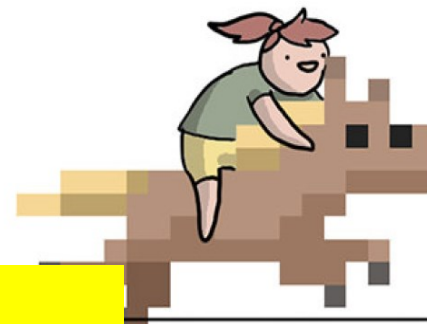


ASSEMBLY

THE HORSE TURNS OUT A LITTLE BASIC



BUT BOY CAN IT RUN!



LISP

YOU BUILT A (((((((((((((((((((((((((((((((((((

But **why** would you want to build a horse?

Замечание С. Добридюка к процессам HRM:

«... с точки зрения "управления" должна быть обратная связь по управлению, а на схемах процессов этого нет...»

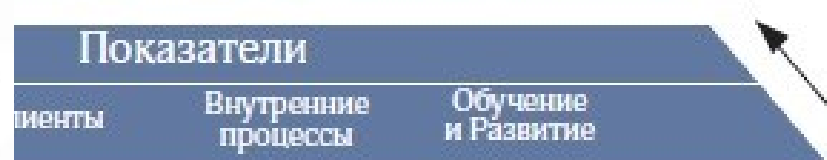
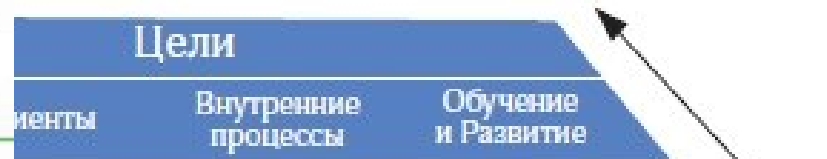
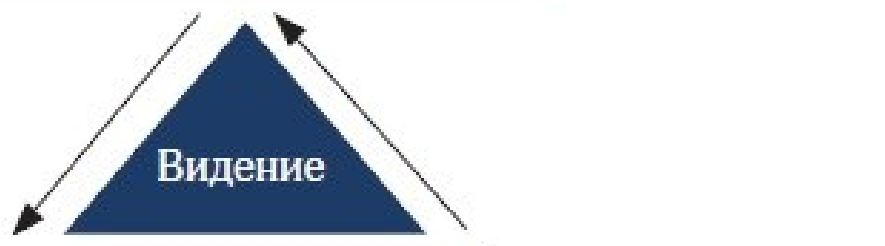


→ **Вопрос «Зачем» обязателен, а ответ на него требует анализа способов применения информации о ценностях в конкретных бизнес-задачах**

Некоторые задачи, в которых ценности служат элементом архитектуры и критерием решений

- **Создание предприятия**, начиная с формулирования его миссии, формирования его культуры
- **Определение (и модернизация) общей политики**
- **Управление формированием и реализацией стратегии и тактики**
- **Архитектурный анализ** состояния предприятия
- **Оценка ЦТ - цифровой трансформации**
- **Формирование экосистемы предприятия** и вовлечение в нее потребителей
- **Инновации** (проектирование нового продукта)
- **Аудит деятельности и управление качеством**
- **Управление персоналом, и т.д. ...**

Миссия и ценности



Результаты
бизнеса

Стратегии
и цели

Ценности и
коллективные
представления



Места влияния и использования ценностей в бизнес-задачах развития и текущего функционирования

для

- определения общей политики
- управления созданием и реализацией стратегий
- выбора цифровых трансформаций
- реализации текущих мероприятий

Общая политика [предприятия]:

ценности, общее видение деятельности и основополагающие решения о ее смысле, выделение необходимых ресурсов, контроль стратегии

Политическая
цель как смысл
деятельности

Согласование стратегии
и ее формализованных
целей со смыслом
деятельности

Стратегия:

формализованные (измеримые) конечные стратегические цели / показатели их достижения, видение метода их достижения, план мероприятий для достижения целей, выделение необходимых сил и средств, контроль тактики

Цель мероприятия,
силы и средства
для его выполнения

Согласование
тактики, ее частных
целей со стратегией

Тактика:

изучение локальных условий, конкретизация частных целей, организация сил и средств для достижения частных целей, выполнение намеченных мероприятий (в том числе, мероприятия и цели, не включенные в стратегический план)

Ценности в политике предприятия

- Политика (в управлении) – **система принципов для принятия решений и достижения оптимальных результатов** (Wikipedia)
- A set of ideas or a plan of what to do in particular situations that has been agreed to officially by a group of people, a business organization, a government, or a political party (*The school has an enlightened policy of teaching boys to cook*) (Cambridge Dictionary)
- A definite course or method of action selected from among alternatives and in light of given conditions to guide and determine present and future decisions (Merriam-Webster Dictionary)
- (Management) **The set of basic principles and associated guidelines, formulated and enforced by the governing body of an organization, to direct and limit its actions in pursuit of long-term goals.** // corporate policy: Usually, a documented set of broad guidelines, formulated after an analysis of all internal and external factors that can affect a firm's objectives, operations, and plans. (Business Dictionary)

Компания ТАНКЕР

Миссия Принципы Ценности

Принципы –
часть
общей
политики



Пример использования ценности как критерия

В *) описаны случаи принятия решений, связанные с отменой мероприятий или изменениями стратегии и даже общей политики. Во всех этих случаях подразумевается **выполнение в рамках мониторинга деятельности сравнение смысла каждого мероприятия со смыслом всей деятельности, отражаемым, в том числе, ценностями предприятия.**

Например:

«**Нарушающая** стратегию деятельность. Конъюнктурные или «парадоксальные» спорадические действия, не только отнимающие ресурсы у стратегии, но и наносящие ей другой вред. Разновидности отрицательных эффектов многообразны, их типы и примеры могут детализироваться в каждой программе развития, а также определяться при их возникновении».

*) *Зиндер Е.З.* Управление балансом стратегического и тактического в реализации цифровых предприятий и электронных правительств. // ИО, №2, 2017

Ценности и цели в ЦТ (ДТ)

- 1) При определении ЦТ (в отчете WB-2016) и ЦЭ как таковых
 - ценности подразумеваются, хотя не выходят на первый план
 - рассматриваются цели повышения эффективности деятельности предприятий, но **ценность этой эффективности не задаётся** (возможно, принимаемая как априорная)
 - когда о них встают вопросы, **ценности «выводятся логически»**, например, как
 - **сокращение затрат времени человека на непродуктивные действия** (личные посещения гос. контор, лишнее пребывание в очередях, и т.п.)
 - **получение продуктов и услуг более высокого качества** (в большей доле случаев достоверный прогноз Watson)
 - **новые возможности для более хорошего выбора из предложений на рынке** (цифровые торговые площадки)
 - при этом **соотношение затрат, получаемых ценностей и рисков редко анализируется**
- 2) В некоторых случаях (WB) ценность феномена ЦТ рассматривается как одного из важных вкладов в достижение «устойчивого развития» - в терминологии ООН

Пятимодельная схема Цифровых Трансформаций в ИП (Zinder, E. Z.

Expanding Enterprise Engineering Paradigm. Business Informatics, 2016, № 4(38). Pp. 7–18)

Для чего: сокращение транзакционных затрат, увеличение числа продавцов и заказчиков (экономия за счет масштаба работ на транзакционной площадке и удаления посредников)

Для чего: повышение конкурентных возможностей и новое качество (создание новых продуктов, их быстрое и постоянное обновление, вовлечение потребителей в сотворчество и совместную работу)

Транзакционная модель ИП: создание бизнес-модели “Предприятие как транзакционная платформа”

Инновационная модель ИП: создание бизнес-модели “Предприятие как инновационная платформа”

Высокоуровневая интеграционная модель ИП:
взаимодействия между партнерами, клиентами, продавцами, производителями, и т.д.

Модель информационного включения ИП: включение в глобальное информационное пространство

Модель эффективности ИП: автоматизация производственных процессов, увеличение эффективности управления

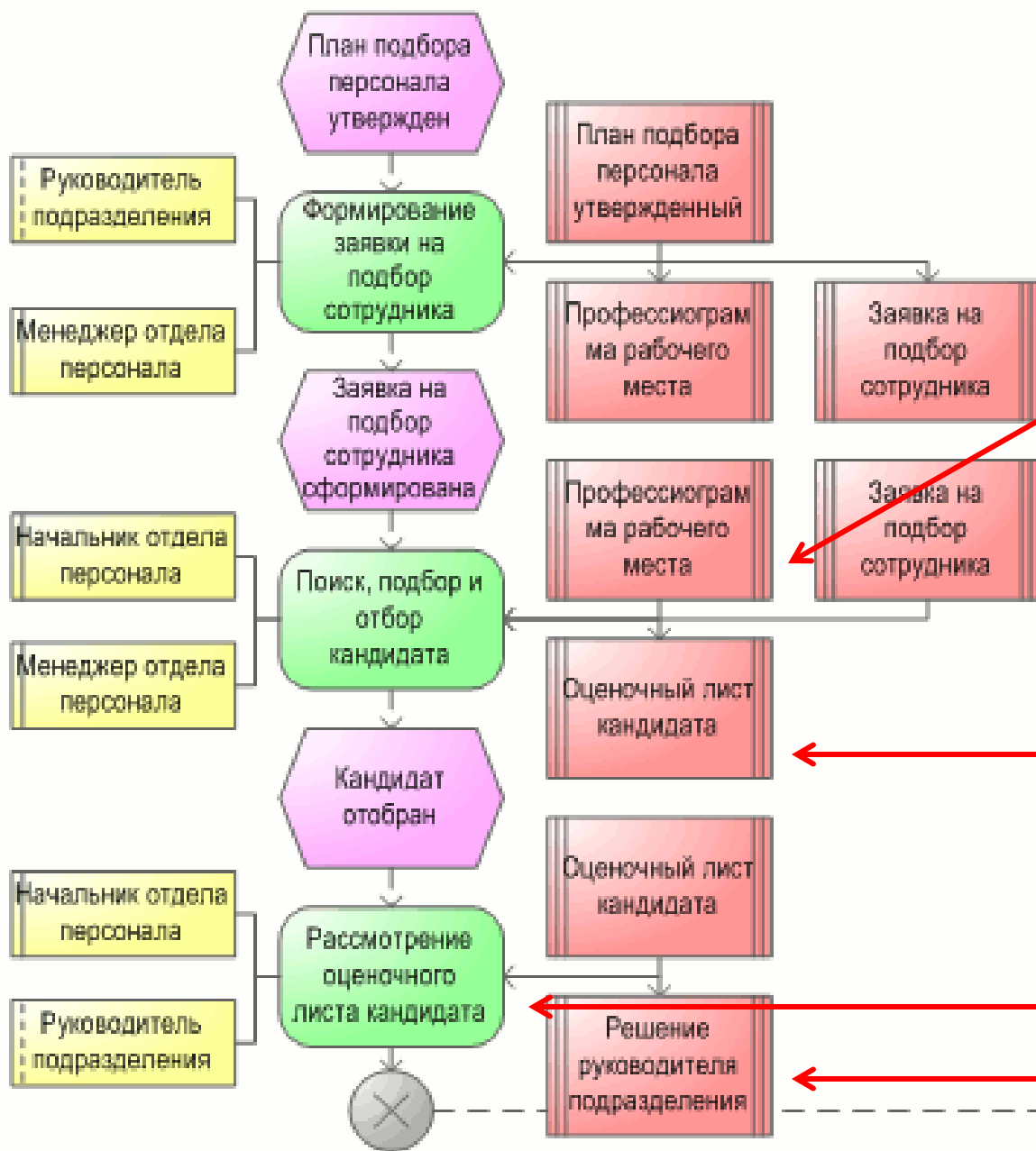
Для чего: охват наибольшего пространства для распространения продукции, привлечение клиентов и настройка на них, совершенствование рабочих процессов

Для чего: большое или даже кардинальное увеличение эффективности планирования и производства, качества услуг и изделий

Эта схема - основа компонентной модели архитектуры, OICAM которая далее будет соотноситься с моделями ценностей

| | | |
|------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Процесс уровня 1 | М5. Управление персоналом | Ответственный: Директор по персоналу |
|------------------|---------------------------|--------------------------------------|





Информация о цели подбора работника:
обеспечить рабочее место работником, способности которого соответствуют свойствам рабочего места и политике предприятия

Ценность работника

Ценность предприятия

Информация для оценки работника на соответствие цели подбора кадров

Ценность работника = или >= ценности (локальной) предприятия ?

Оценка работника на соответствие цели подбора кадров и принятие решения о приеме кандидата на испытательный срок

О. Туманова:

ответ С. Добридюку и др. замечания:



Философы:
«хаос»

« ... обратные связи – обязательно
[рассматриваются].

Но человек не объект управления, **он его участник** (*Е.З.: это замечание О.Т. важно для анализа ценностей на предприятиях*)».

Е.З.: объект управления здесь – предприятие, предмет – его компоненты:

- обеспеченность рабочих мест предприятия (или готовность предприятия, и т.п.),
- культура предприятия (в т.ч., способность предприятия к развитию)

Инструменты работы в соответствии с ценностями - примеры:

- инструкция для персонала (Корп. академия Росатома)
 - методика найма и мотивации
 - правила определения общей политики
 - правила определения стратегических целей
 - критерии выполнения мониторинга (напр., для фиксации подмены стратегии
- и др.

Сравнение ценностей разных субъектов – например, предприятия (как агента экономики) и его клиентов, или его сотрудников, и т.д. – постоянный прием

Другие бизнес-задачи

- Поиск перспективных продуктов (услуг) и возможностей предприятия на основе прогноза и анализа
 - перспективных потребностей (ценностей) клиентов,
 - перспективных возможностей технологий для ЦТ,
 - возможностей и ценностей самого предприятия и
- Формирование стратегии развития предприятия в ЦЭ;
- Поиск и сравнение вариантов ЦТ предприятия включая сравнение целевых архитектур предприятия (для обеспечения новых уровней производительности и качества работы предприятия, а также гибкости его архитектуры);
- Текущая оценка и дизайн улучшений продукта (услуги), включая выбор ЦТ с определением необходимого и достаточного размера трансформации предприятия с оценкой баланса «затраты-результат».

В указанных задачах бизнес-развития могут рассматриваться

- субъекты-индивиды (в том числе, «усредненные» индивиды, например, представляющие целевые группы клиентов),
- субъекты-группы (группы потребителей, экспертные сообщества, проектные группы)
- организации (предприятия, ассоциации).

Модели ценностей субъектов столь разных типов должны включать элементы, позволяющие сравнивать ценности субъектов этих типов для определения их соответствия или противоречия друг другу.

ЧТО ТАКОЕ ЦЕННОСТИ – немного строже, теории не для теории, усиление прагматики

Будет уточняться:

Для начала примем, что
ценность – свойство реальной или идеальной
сущности, позволяющее удовлетворять потребность
субъекта, предохранять от разрушения
удовлетворения потребности

(свойство конкретной ценности некоторой сущности
часто возникает при помещении этой сущности в
контекст конкретной ситуации субъекта)

Что есть ценности.

Аксиология и ценности

«АКСИОЛОГИЯ (от греч. ἀξία – ценность и λόγος – учение)
– философская дисциплина, исследующая категорию **«ценность»**,
характеристики, структуры и иерархии ценностного мира,
способы его познания и его онтологический статус, а также
природу и специфику ценностных суждений.

Аксиология включает и изучение

- ценностных аспектов других философских, а также
- отдельных научных дисциплин,
- а в более широком смысле – всего спектра социальной, художественной и религиозной практики, человеческой цивилизации и культуры в целом».

(Электронная библиотека Института философии РАН -- Новая философская энциклопедия)

Е.З.: Надо бы «И х И з» (вместо ИЛИ х ИЛИ з)

- ... со 2-й пол. 19 в. эта [ценностная] проблематика становится одним из философских приоритетов европейской культуры.
«Без чувств субъекта ценности не существуют, т.к. не могут принадлежать вещам самим по себе, что, однако, не означает, будто ценности лишь субъективны. В пользу «объективности» свидетельствуют их интерсубъективный характер, соответствующий их общезначимости для «надэмпирического» трансцендентального субъекта; то обстоятельство, что оценивающие суждения обуславливаются оцениваемыми объектами; тот факт, что ценностные чувства не находятся в распоряжении субъекта, но «противостоят» ему в виде уже сложившейся системы» (Следуя Р.Г. Лотце).
- Конец 19 – начало 20 века: «... классическую аксиологию правомерно рассматривать как **единство** аксиологии «формальной» – изучающей **предельно общие законы**, заключенные в ценностных отношениях, и аксиологии «материальной» — изучающей **структуру и иерархию наличных, «эмпирических» ценностей.** ...

Надо бы «И х И з»

«Можно добавить и аксиологическую «онтологию» – **вопрос о субъективности (объективности) ценностей**, исследование их бытийной локализации и их соотношения с существованием, а также «гносеологию» – **вопрос о соотношении ценностей и познания».**

К ПОСТРОЕНИЮ МОДЕЛЕЙ и СРАВНЕНИЮ ЦЕННОСТЕЙ:

«Иерархизация основных классов ценностей предпринималась неоднократно. Например, простой ряд: **«удовольствие → целесообразность → красота → нравственность → религиозность»** (ряд Гартмана, ~ Платон «Филеб»).

Более сложно – у М. Шелера, четыре ряда последовательностей:

(1) **приятного** и неприятного, (2) **витального** чувства [жизненных ценностей], (3) **духовных** ценностей (эстетические, этические, истинности, культуры (искусства, законов, ...), (4) модальность **святого** и несвятого.

В.Штерн (1924) различает ценности-цели и ценности-носители [сегодня - инструменты].

М. Шелер: «одна и та же ценность не может быть и позитивной, и негативной». Объективистская аксиология настаивает на **существовании онтологически независимого от субъекта царства ценностей**, по отношению к которым он оказывается в положении реципиента.

Надо бы «И х И з», чтобы преодолевать хаос и улучшать практические работы

- Аналитики (А.Дж.Айер и др.): тезис **о недефинируемости ценностных понятий** – на основании того, что им не соответствует реальный референт ни в субъекте, ни в объекте ценностной реляции.

Реально существует только сам факт оценки, который может в качестве психол-го акта изучаться психологией, социального – социологией, и т.д.

- В русской школе – теистические (Н.О. Лосский) и нетеистические (М.М. Бахтин) подходы. *Бахтин*: **в многообразии индивидов – множество «неповторимо ценных личных миров».**
- «Прикладная» аксиология, аксиологические обоснования этики. **Ценности – предельные нормативные основания** (Ф. фон Кучера)
- Ценностный аспект научного познания. Значимость не только объективных, но и **субъективных критериев выбора между конкурирующими теориями ...**, среди коих немалую роль играли и ценностные

... констатируются **серьезные проблемы ... и методологический хаос, который царит в определениях самого понятия «ценность» и трактовке ценностных отношений ...»**

Еще о многообразии ценностей, его источниках и причинах

ДЛЯ ЦЕННОСТЕЙ ИНДИВИДОВ:

«Есть разные определения понятия ценности:

- это про мораль и нравственность
- это что-то очень высокое, связано с абсолютными категориями.
- это то, что человек должен».

(Из представления выступления М.А. Иванова «Управление ценностями в современном бизнесе» на портале «Искусство управления».)

И из статьи этого автора:

«... **многообразие различных представлений и определений ценностей** связано с тем, что эта система является базовой для понимания уникальности личности или группы и обладает достаточно сложной структурой. Наряду с закладываемыми в детстве ядерными ценностями **у каждого человека имеется огромное количество ценностей, являющихся приобретенными** в процессе жизни и общения с другими людьми. По сути дела, **речь всегда идет об абсолютных и относительных ценностях, об открытых или закрытых системах ценностей** и возникающей на их основе картине мира »

Сколько насчитывается разных ценностей?!

10? 100? 1000?! 10000?!!

**Наблюдаемые свойства как будущие
требования к описаниям**

Многообразиие

Субъективизация

Вариабельность

Несоответствия классификаций

... и т.п.

**Субъективизация –
ценности определяются каждым
конкретным индивидом в его роли,
связанной с предприятием
в его декларируемых и не декларируемых проявлениях**

- ПРИМЕЧ.: Для возможности сравнения ценностей (альтернативных или разных субъектов) желательно
 - определять и измерять их в областях значений, находящихся **в общем пространстве ценностей**
 - для большинства ценностей **иметь общий ориентир / группу ориентиров для соотнесения с ним** каждой ценности

Вариабельность – об изменчивости

- Свойства среды и обстоятельства субъекта (предприятия или индивида) меняются во времени
- Предмет, ценный в одних обстоятельствах, может терять или даже инвертировать свою ценность после возникновения других обстоятельств
- Целесообразен мониторинг среды, включающий анализ изменений картин мира, систем ценностей и их прогнозов,
- Полезно иметь ориентир, стабильный на очень большом отрезке времени и ситуаций

Скорость изменения картины мира – постоянно действующий фактор

Для новых поколений субъектов ЦТ этот фактор приводит к инвертированию систем ценностей (относительно тех, которые считались нормальными еще 50 и даже менее лет назад).

... «Сравнение классической системы ценностей с системой ценностей ИО позволяет говорить о **перевернутости ... последней**. Высший ряд занимают **ценности приятного и неприятного**, Они детерминируют другие ценностные ряды, в том числе **ряд нравственных ценностей**, При этом имеет место не только изменение структуры ценностей, ... но главным образом их **субъективная трансформация, сужение ценностного смысла, ограничение рамками информационного пространства**»
(Ситкевич Н.В., 2011)

Меняются и формы реализации ценностей (лайки, мэтчи, свайпы, ...)

Ценности и конфликт поколений

«Нет чистых игроков и иксов. Есть два паттерна (модели, шаблоны), формируется третий: мы условно называем их X, Y и Z» (Аркадий Цукер)

| | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|
| <p>~~X (>45)</p> | <p>«Останься сам собой» - драмы при изменениях пути. Постоянный круг общения и его избыток (умение дружить, ценность)</p> | <p>Опыт потери мат. благосостояния и борьбы за него FX = В детстве не было мат-благополучия и ИТ, было общение</p> | <p>Трудоголизм Длинные проекты Деньги → это успех Ценности = (1) деньги (+ (2) признание офлайн (3) семья + самореал-ия)</p> | <p>(Было тогда) Цель унесенная в будущее ...</p> |
| <p>~~Y (>25)</p> | <p>Живет несколькими личностями (реал, виртуал) Не обязательна одна траектория жизненного пути Изначально одинок (калейдоскоп «друзей»)</p> | <p>Не было опыта материального крушения FY = Мат-благополучие + жизнь в ИС, одиночество Не было опыта постановки задач себе</p> | <p>Деньги всегда есть. Интересные идеи → Признание → Деньги Ценности = (1) самореализация, быстрый результат, удовольствие + (2) признание онлайн («лайки»)</p> | <p>Быстрый значимый (громкий) проект → увеличение капитала своего имени (разновидность соц. капитала?)</p> |
| <p>~~Z (>15)</p> | | <p>FZ = FY + опыт постановки задач себе (управление проектами и жизнью)</p> | | <p>Новые язык, восприятие мира, открытость</p> |

(Таблица - трактовка Е.З. с использованием <https://probusiness.io/ideas/3906-eto-u-nas-cennostey-net-ya-duma-eto-u-nikh-cennostey-net-arkadiy-cuker-o-konflikte-pokoleniy.html>)

**Полезна здоровая доля прагматизма в
выборе и трактовке ценностей при ЦТ. И
её сочетание с общими / вечными /
высшими ценностями**

Рабочая обобщенная трактовка ценности

- **Ценность – Свойство объекта быть благом для субъекта**

т. е. свойство, понимаемое как принесение пользы субъекту (индивиду, группе, предприятию, обществу) **в смысле движения от удовлетворения некоторых самых примитивных физиологических потребностей в сторону высших ценностей** (или защиты от сдвига в противоположном направлении)

Высшие ценности: **доброта, истина, любовь, альтруистическое служение, мир, ...** (в т.ч. см. <http://atmakutir.blogspot.ru/>)

- Такое движение (и направление движения) **распознается и оценивается субъектами посредством восприятия и «экспертной оценки»**

О возможности использования ссылки на высшие ценности

- В мире трактовки высших ценностей и отношения к ним часто вызывают конфликты.

Однако, последнее время показывает реальные возможности сближения позиций разных этических и духовных учений, даже если изначально они стоят на непримиримых позициях. Сближению способствует осознание общих для всех угроз, грозящих общими для всех экзистенциальными катастрофами.

- В частности, на это указывает последний отчет для Римского Клуба – 2018, в котором универсальные ценности фокусируются на **благах для всех живых существ и мира в целом**, см: *Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome. Springer, NY (2018).*

О ценности использования ссылок на общие высшие ценности при описании ценностей)))

Подход, включающий возможность ссылок на общие высшие ценности, обладает многими универсальными методическими возможностями

- при наличии конфликтов ценностей он позволяет конструктивно работать над их разрешением (в т.ч. поиском компромисса при наличии одной высшей целевой позиции),
- отделять благо как положительное движение от отрицательного движения (отдаляющего от высших ценностей)
- и др.

Что можно противопоставить бесконечному разнообразию и субъективизму?

ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПИСАНИЙ ЦЕННОСТЕЙ В ВЫПОЛНЕНИИ БИЗНЕС-ЗАДАЧ:

НУЖНЫ ВОЗМОЖНОСТИ СРАВНИВАТЬ ЦЕННОСТИ РАЗНЫХ СУБЪЕКТОВ

НУЖНЫ СРАВНИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ (ИЗ ОДНОЙ ОБЛАСТИ ЗНАЧЕНИЙ) В РАЗНЫХ ЦЕННОСТЯХ

ЖЕЛАТЕЛЬНО НАЛИЧИЕ ОТНОШЕНИЯ ПОРЯДКА В МНОЖЕСТВЕ ЗНАЧЕНИЙ ЦЕННОСТИ

Множественность и субъективизм полностью ликвидировать нельзя, но стоит:

- Рассматривать ценности в связках с их назначением, придаваемым им субъектом (ответственность индивида за защиту ребенка и ответственность предприятия за качество изделия связаны, но для решения управленческих задач - слишком косвенно)
- Явно учитывать контекст в рамках которого возникла оценка (свойства внешней среды реципиента, его личное текущее состояние, предполагаемый им способ поведения) (ценность нести благо всему живущему косвенно связана с ценностью побеждать врага на войне)
- Учитывать
 - существование разных форм проявления для ценностей одного вида (академическое признание и признание в соцсети – очень разные формы ценности «Уважение и признание»)
 - конкретные бизнес-задачи, в решении которых нужно использовать характеристику ценности (может требоваться «нормирование» потребностей, способностей и других свойств к одному диапазону значений, и т.п.)

Пример
использования ценностей
и риска их разрушения
в Цифровой (Гиг) Экономике.

Обобщение подхода

3. Рассмотрим детальнее задачу «Сравнение и оценка вариантов ЦТ предприятия, включая анализ целевых архитектур предприятия»

Заодно коснемся вопросов:

- Что несут с собой Цифровые трансформации?
- Пример «прогрессов разных типов»
- Разнообразии возможностей и рисков – это
 - Благо?
 - Недопустимая ситуация?

Как с этим поступать?!

Ценности и Динамика

Ценности

- Несут ли Цифровые трансформации ценности? (**ключевой вопрос!**)
- В том числе, трансформации ИП и ИС?
- Например, постоянные трансформации GUI в личных кабинетах интернет-банков?!
- Если несут, то **Кому?** Каким субъектам ЦТ?
- И совпадают ли ценности одних субъектов ценностям других субъектов ЦТ или негативны им?

“Digitalization” process and the FOSTAS involvement into RM analysis

IoT
Web 2.0
BigData
AI
Web 3.0
...

Industry 4.0
e-Gov 2.0
Russia 2045 (*Strategic social initiative*)
Smart Society
...

Productivity 4.0
Sustainable Development
(UN)
Digital Dividends (IBRD)
Society 5.0
Digital Government
...

FOSTAS' EA foresight - start

***FOSTAS' foresight
- prolongation***

FOSTAS' results:

***A) 11 results reports;
6 publications***

***B) monitoring;
methodology projects***

***C) new results reports
5 publications***

2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

Рис. I.1. Представление ЦЭ



«Гиг» (Gig) и «гиг-экономика» (gig economy)



Суд Лондона

Gig – A job, especially a **temporary job** or that has an **uncertain future** (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/gig>)

Gig economy – The economy, **based on temporary employment** (“freelance”)

Если “... временно занятые работники ... решают не продолжать работу, которая не указана при их приеме, **они скорее всего теряют оплату и имеют неопределенные шансы на возможность другой работы**” (based on https://en.wikipedia.org/wiki/Temporary_work)

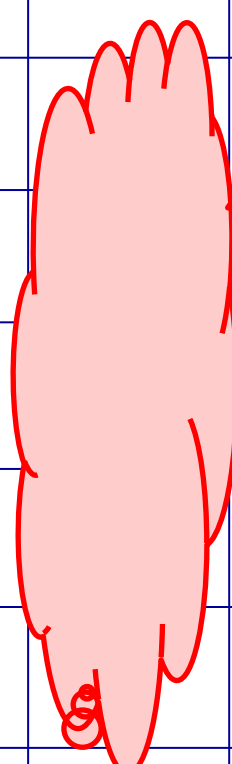
[Иногда объявляется синонимом «Совместной экономики» (“Shared economy”) ... Иногда “Shared economy” объявляется как «зонтичное понятие»]

Drivers of this study

- **The large gap between the hype in DT sphere and the real needs** in the creation, formation, and usage of DT at enterprises is the driving force of this study
- **Gig** – a rowboat designed **for speed rather than for work** (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/gig>) or A job, especially a **temporary job** or that has an **uncertain future** (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/gig>)

Фазы трансформаций ИТ и причины рисков

| Фазы трансформаций Драйверы роста рисков | До Интернет | 1-й Интернет | Интернет 2.0 и геолокация | «Интернет вещей» | «Интернет всего» |
|---|-------------|--------------|---------------------------|------------------|------------------|
| Рост объема информации | | | | | |
| Растущая скорость изменений и ответов | | | | | |
| Рост мультикультурализма | | | | | |
| Рост влияний виртуального мира | | | | | |
| Рост возможностей ИИ и роботов | | | | | |
| Рост сложности (систем, продуктов) | | | | | |
| Рост возможностей доп. технологий | | | | | |



Область, в которой возникают риски гиг-экономики (и не только её)

(Один тип рисков связан с одним или более драйверами и одной или более фазами)

Ситуация известна как серьезная.

Пример оценки Uber в Лондоне



- 2017: TfL отказал в продлении лицензии Uber работать как такси в Лондоне
- В сентябре и ноябре 2017 года суд Лондона дважды вынес решение в пользу работников, а не Uber
- Две причины: нарушение прав работников и высокие риски для клиентов

FINANCIAL TIMES:

Driven to despair — the hidden costs of the gig economy. (22-Sep-2017)



... “Sometimes **he found himself falling asleep at the wheel.** “I had to force myself to **stop the car in the middle of nowhere** sometimes, get fresh air, get Red Bull, just something”. “

FINANCIAL POST: “The gig economy draws complaints from self-employed — and regulators” (17-Oct-2017)

“Two Uber drivers, James Farrar and Yaseen Aslam, had challenged the company on behalf of a group of 19 drivers, saying **the service denied them basic protections by classifying them as self-employed.** Uber relied on an argument it has used repeatedly around the world: Its drivers were independent contractors”.

This story is not about Uber only !

FINANCIAL POST: “The gig economy draws complaints from self-employed — and regulators” (17-Oct-2017)

“The EC recently backed a proposal to combat what critics say is **a race to the bottom in social standards** for workers with **ultra-flexible working hours and no regular salary**, a group that accounts for about a third of Europe’s workforce”.



Истории про такси-сервисы



- **New!** <http://www.bbc.com/russian/news-42075883>

История от Uber

- <https://www.uber.com/ru/our-story/>





Истории (с + и -)


- <http://ibusiness.ru/blog/future/594>
- <http://www.ntv.ru/novosti/1602017/>


«Страшные истории»

- <https://daily.afisha.ru/cities/4516-draki-ugrozy-vymogatelstva-i-drugie-strashnye-istorii-pro-taksi-servisy/>
- <http://www.lookatme.ru/mag/live/industry-research/209777-superuber>

О рассматриваемых методах управления рисками для ЦТ («RM»)

| Методы RM с ориентацией на финансовое управление | Пояснения | Другие трактовки, подходы, названия в RM, иногда – аналоги (набросок) |
|---|--|---|
| | Детализация и поиск других бизнес-, техно, ... моделей  | Локализация (с трансформацией б-единицы) |
| Упразднение (избежание) | Отказ от рискового мероприятия (части ЦТ!)  | Уклонение; Компенсация (планированием) |
| Предотвращение потерь и контроль (принятие на себя, сокращение) | Про- и пост-действия (финансовые) по минимизации негатива | ~~ Диверсификация |
| Страхование (иногда форма передачи риска) | Фонд на покрытие потерь в оговоренных случаях  | Уклонение |
| Поглощение | Признание ущерба и отказ от страхования  | Принятие |

 Примерно так в Gig-economy

 Примерно так в изложенном подходе

Можно ли решить эти проблемы, но сохранить Цифровые Трансформации?

Архитектурный value-based анализ:

- Разделим Uber на основные организационные и «цифровые» части (чаще функциональные)
 - Выделим также то, от чего отказалась Uber (или не включила), чтобы стать «эффективной»
 - Оценим каждую часть Uber и каждый отказ
 - Полезные части – **(+) ЗЕЛЕНЫЕ**
 - Опасные части – **(-) КРАСНЫЕ**
 - Части со смешанной оценкой - **(+/-) СЕРЫЕ**
- (ПРИМЕЧ.: для несравнимых частей – оценка (0))*

Части цифровой трансформации для автоматизации

- (+) геолокация авто и клиентов,
- (+) определение маршрутов между ними и к месту назначения
- (+) расчет провозной платы по маршруту
- (+) сообщения центр---клиент---таксист
- (+-) подбор водителей на маршрут
- (-) найм водителей в пул
- (+-) упрощение расчетов компании с водителями

Части, которые устранены (не обеспечиваются)

- (+-) «Посредники» (У посредника есть польза и вред)
- (-) Социальная ответственность перед работниками
- (-) Ответственности за поведение водителей
- (-) Поддержка клиента менеджерами

и это не всё ...

Однако оценки неоднозначны: множество клиентов, еще не попавших в ситуацию получения ущерба, часто голосуют «ЗА» Uber! (Сотни тысяч выступивших в поддержку Uber в Лондоне)

Потенциал менеджмента рисками и возможный результат (пример)

Действия:

1. Устранить все **красные части** трансформации и красные удаления
2. Произвести внимательный **анализ серых частей**, **устранить** из них вредные / опасные элементы
3. **Улучшить** оставшиеся **элементы** (например, подбор водителя на заказ с лучшим учетом пожеланий заказчика)

Результат:

С большой вероятностью Uber потеряет преимущества экономичности и станет похож на обычную компанию такси с хорошей автоматизацией рабочих процессов.

Решение Верховного суда ЕС:

-- признать Uber компанией, предоставляющей транспортные услуги типа «такси»,

-- обязать выполнять все требования к такой

КОМПАНИИ (*Uber Dealt Setback After European Court Rules It Is a Taxi Service. The New York Times, 20 December, 2017*)

- Компания Uber формально логично обосновывала свою позицию как поставщика инфо-аналитических услуг
- **Суд выявлял фактические разрушения общественных ценностей** (защита труда, безопасность потребителя, оплата фактически потребляемых общественных благ через налоги)
- Тем не менее, в обществ оценки остаются неоднозначными. В Лондоне сотни тысяч человек выступили в защиту Uber

- “Digitalization” can bring **benefit, harm, or benefit and harm** at the same time.
- Many “Digital Transformations” bring **increasing information connectivity risk**, which can aggravate competition and/or increase “fuss”, **but not improve product/service quality**.
- It is recommended that **main objectives of transformations must consist of:**
 - **More values for the client,**
 - **Exclusion of risks growth for both clients and employees.**

NOTE. Blurring **responsibility risk** exists outside the gig economy too. It is so, for example, when liquidating “client managers” or / and fragmenting the functions of customer support into loosely coupled parts.

Методика обобщается *)

- Учитываются:
 - Разные типы ЦТ, бизнес-моделей и т.д.
 - Расширение метрики сравнительной оценки компонент ЦТ
 - Расширение состава типов субъектов (сторон, участников)
 - Введение рекомендаций по поиску компромиссных решений
- Вводятся искусственные приемы для нормализации сравнений:

Например, предлагается искать **сравнение с ценностью субъекта** (работника, потребителя) **не самой компоненты ЦТ, а ценности другого субъекта, заинтересованного в данной ЦТ и её компоненте**, например, предприятия или её владельца

*) Zinder, E. Z.: VALUES BASED RISKS MANAGEMENT IN THE TIMES OF DIGITAL ECONOMY// Научно-техническа конференция "Наука, техника, сигурност" (Пловдив, 22-23.11.2017), Пловдив: издателство на регионалния научно-технически съюз по отбранителна индустрия и сигурност (в печати).

Пример других типов субъектов определения ценностей

Декларация ценностей Союзного государства Россия-Беларусь

- Единая историческая ткань
- Вечные ценности: вера, жизнь, любовь, справедливость, солидарность, милосердие, достоинство, державность, народность, патриотизм, свобода, ответственность, умеренность, единство, служение, верность, семья.
 - Вера – это не только традиционные, но живые религиозные учения и общины наших народов, Это и светский патриотизм, гражданственность, нравственное измерение экономики, политики, культуры, сознание их высшей миссии.
 - ... изменить мир добром, которое хорошо умеем отличать от зла.

Масштабы субъектов и размерности пространства ценностей. Необходимость использовать общие элементы в описания



«Ответственность»

ценностей для субъектов разных масштабов/типов:

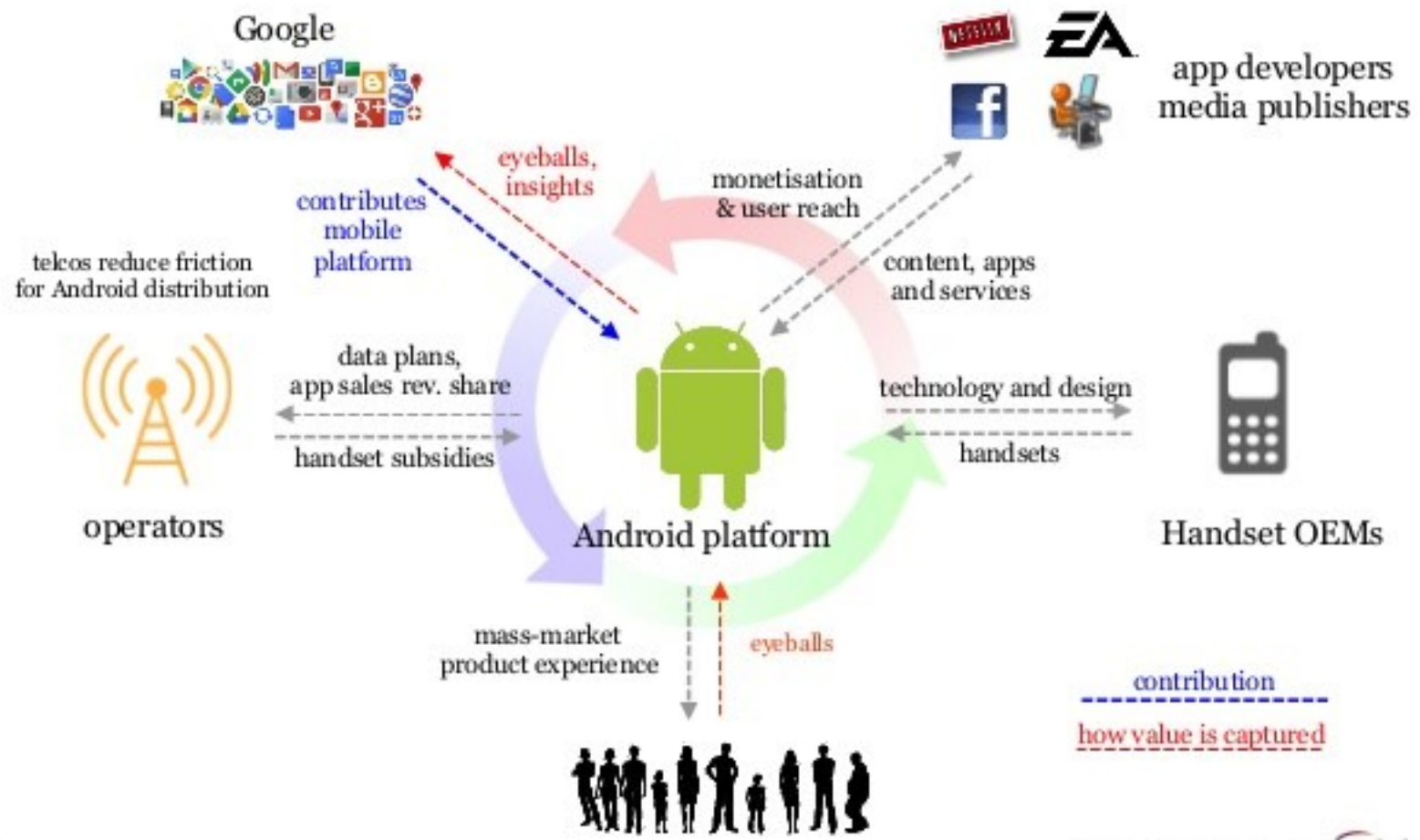
- Наднациональный капитал
- Национальный капитал
- Национальные отрасли и над-отрасли
- Регионы – внешние (ЕАЭС) и внутринациональные
- Кластеры
- **Экосистемы**
- **Предприятия – центры экосистем и партнеры**
- Сообщества – работники и потребители
- **Группы** – владельцы, работники и потребители
- Домохозяйства – работники и потребители
- **Индивиды – владельцы, работники и клиенты**
(заказчики, потребители)

Размер шрифта
отвечает доле
внимания в докладе

«Продукто-центрическая экосистема»

The mechanics of Google Android ecosystem

drives eyeballs, consumer insights and commoditization of mobile



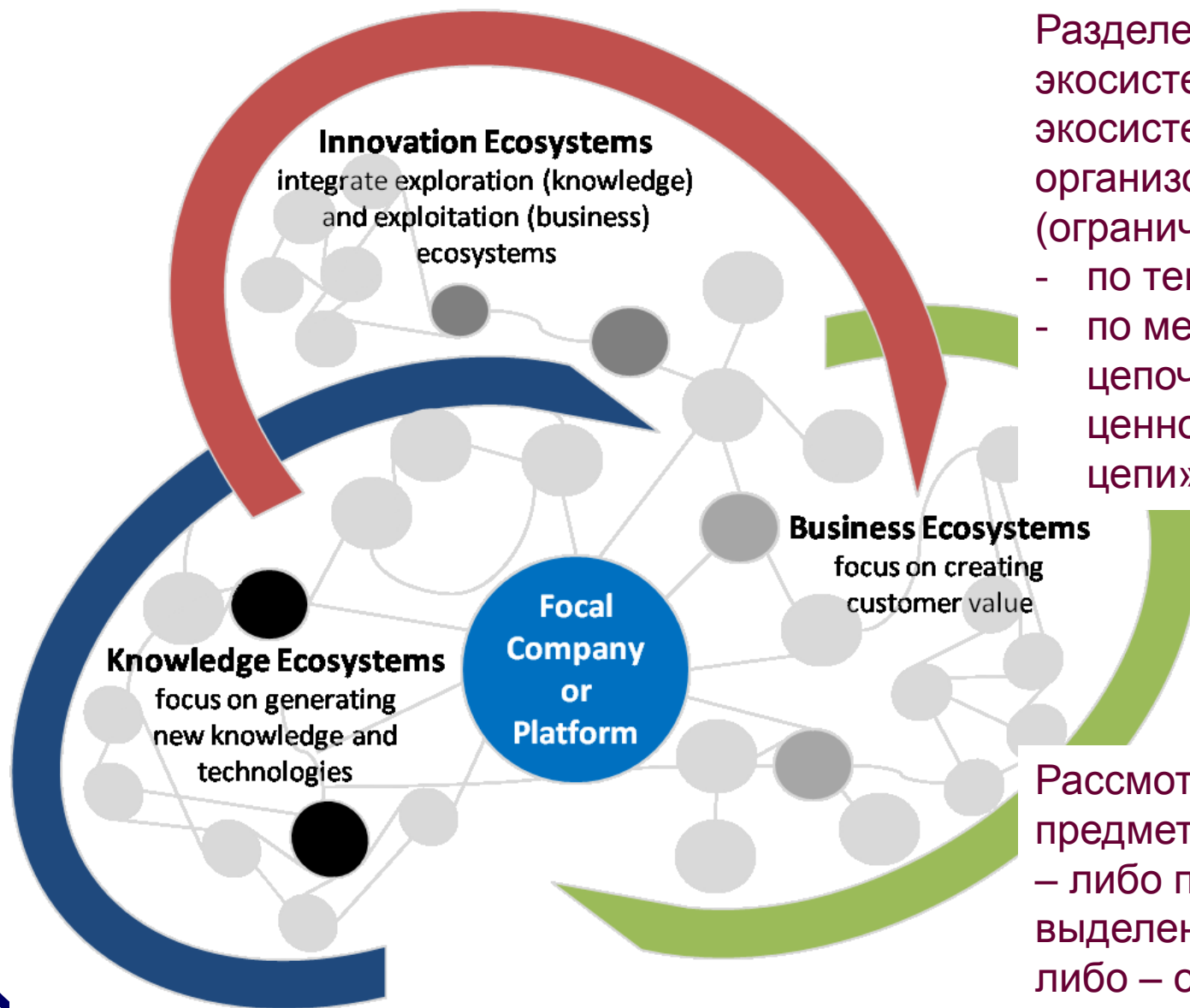
Может быть успешной, когда продукт – инструментальная платформа

A Vision for Baltimore's Technology Business Ecosystem



Еще шаг от «эгоцентричности» экосистемы:

взгляд через какую-либо выделенную компанию ИЛИ платформу



Разделение всей деловой экосистемы на экосистемы, организованные (ограниченные)

- по тематике
- по месту в полной цепочке создания ценности (в «пищевой цепи»)

Рассмотрение может быть предметным, но в фокусе – либо просто выделенная компания, либо – общая для всех платформа

Виртуальные сообщества

(Virtual business communities)



- **Ценность виртуальных сообществ** исходит от участников (клиентов или партнеров), которые **добавляют свою информацию в базовую [т.е. платформенную] среду**, предоставляемую «компанией виртуального сообщества».
- Доход организатора – плата за членство, реклама.
- Может быть важным дополнением к другим рыночным действиям ((ЕЗ: платформенным или традиционным предприятиям)) чтобы повысить лояльность и получать отзывы клиентов.
- В.С. более 20 лет изобилуют в конкретных секторах рынка – от продажи книг (Amazon.com) до нанотехнологий (ранее - www.nanothinc.com). Пример В.С. - добавлять ценность для сообщества, создавая профили клиентов (было - www.firefly.net). ((ЕЗ: Соц. сети предоставляют формат групп для подобных В.С.))
- В.С. также становятся дополнительной функцией для некоторых других бизнес-моделей, перечисленных [Тиммерсом] выше (например, электронные торговые центры, платформы для совместной работы или «third-party marketplace» / «сторонние рынки»).

Цифровые Платформы сотрудничества (совместной работы, collaboration)

- Обеспечивают набор инструментов и информационную среду для сотрудничества между предприятиями. Это может быть сосредоточено на конкретных функциях (совместный дизайн и проектирование, или др.), либо на оказании проектной поддержки с помощью виртуальной команды консультантов.
- Бизнес-возможности - это
- управление платформой (доход – от платы за членство / использование) и
- продажа специализированных инструментов (например, для проектирования, документооборота, управления документами).
- Примеры – продукты и проекты из концепции глобальной инженерной сети (Rethfeldt 1994), таких как ICS Deutsche Telekom / Globana, проект ESPRIT GENIAL, а также в экспериментальных проектах для совместного 3D-проектирования и моделирования.
- ((E3: ESPRIT – European Strategic Programme for Research and Development in IT))

Пример работы с ценностями в области дополнительного проф. образования и HR

Информация о цели подбора работника:

обеспечить рабочее место работником, способности которого соответствуют свойствам рабочего места и политике предприятия

Ценность работника

Ценность предприятия

Оценка работника на соответствие цели подбора кадров и **принятие решения** о приеме кандидата на испытательный срок

Ценность работника = или >= ценности (локальной) предприятия ?

(Е.З.: и этот пример позволяет накапливать сбор требований к описаниям ценностей субъектов разных типов

Ценности-инструменты как ценности предприятия и индивидов – работника, заказчика

Т.н. аффективный домен компетенции – способности и готовность к их реализации:

- СРОЧНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ: выполнять срочные работы, работать в условиях ограничений по времени
- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**: нести ответственность (за выполнение норм, обязательств) и реализовывать полномочия (для их выполнения)
- НОВИЗНА РАБОТЫ: выполнять нетипичные работы (! связь с ценностями когнитивного домена)
- СЛОЖНОСТЬ РАБОТЫ: работать по сложным процедурам (не полностью определенным)
- АВТОНОМНОСТЬ: работать в автономном режиме, без внешней поддержки (без субподрядчиков, без связи с коллегами)
- ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: работать в особых условиях (на географически удаленных площадках, и т.д.)
- РАСПОЗНАВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ (заказчика, партнера, работодателя, ...)

Пример способа работы с «Ответственностью»

- 1) Описать требования работы к её выполнению с т. зр. ответственности перед внешней средой (заказчики общество, ...) и к полномочиям, необходимым для ее выполнения (на использование ресурсов, работу в условиях рисков, и др.)
- 2) Переформулировать это свойство (требования, особенности) работы (рабочего бизнес-процесса) в ценность предприятия (декларированную, неявную)
- 3) Переформулировать это свойство в ценность (свойство) работника
- 4) Определить правила использования в бизнес-задачах «Найм / оценка / мотивация сотрудников» (отвечающих потребностям предприятия – его бизнес-процессам, его культурным ценностям), «Дополнительное образование сотрудников»
- 5) Описать эту ценность в трех (четырёх, шести) измерениях: область потребности, область развития социальной среды, область представления ценности с шкалой её реализации
- 6) Определить правила измерения уровней реализации – для предприятия и для работника

«Ответственность» – шкала уровней реализации ценности

| Уро- вень ОТВ-ТИ | Словесное описание уровня реализации ответственности / полномочий |
|---------------------------------|---|
| 1 | Индивидуальная ответственность за выполнение работы (как набора действий), указанной в своем рабочем задании (например, регистрация инцидента при эксплуатации ИТ-системы, обслуживание периферии, ...) |
| 2 | Индивидуальная ответственность не только за выполнение работы как набора действий, но и за решение задачи, т. е. за достижение результата |
| 3 | Ответственность и полномочия на действия, оказывающие влияние на бизнес-результаты или даже на возможности продолжать бизнес, но в масштабе, ограниченном группой клиентов или собственных сотрудников. |
| 4 | Ответственность в рамках организации и полномочия на действия, оказывающие влияние на бизнес-результаты, связанные с успешным функционированием всех подразделений, относящихся к рассматриваемому бизнес-направлению или на которое влияет выполнение работы (например, за достижение целей организации в области ИТ). |
| 5 | Ответственность в рамках организации за функционирование организации в целом. Полномочия на принятие решения на уровне организации в целом и крупных структур (подразделений, дочерних структур). |

Пространство ценностей предприятия. Как строить открытые модели ценностей?

Ценности и Трансформации: связь моделей ценностей и пятимодельной схемы ЦТ предприятия

| | Для одного субъекта или компоненты предприятия | Для интегрированного представления предприятия |
|---|---|--|
| Ценности | Модель конкретной ценности $V_{q,n}$ для субъекта S_q | Открытая Интегрирован-ная Модель Ценностей (Open Integrated Values Model) OIVM = $\{v_{q,n}\}$ |
| Цели (как на слайдах управления стратегией) | Бизнес-цели и индикаторы, достигаемые посредством конкретной системы / компоненты ЦТ | Интегрированная система индикаторов бизнес-целей; её связи с элементами OIVM и OICAM |
| Компоненты ЦТ (как «Модели ЦТ» в 5-мод. схеме) | Модель C_t компонента ЦТ (прежде всего, для бизнес-функции и поддерживающих цифровых сервисов / платформ) | Открытая Интегрированная модель компонентной архитектуры (Open Integrated Component Architecture Model) OICAM = $\{c_t; c_t \times c_p \mid p \neq t\}$ |

Накопление требований к описаниям ценностей

- Общие элементы (виды и формы ценностей, периоды их существования ...) и области их определения для возможности сравнивать ценности разных субъектов
- Области определения и их приоритеты (потребности: область физиологич. потребностей VS область самореализации VS трансцендентальные ценности, тип развития социальной среды, ...) зависят от условий и ситуаций субъектов
- Ситуации, как и подходы к оценке ценности (своей, предприятия), а также приоритеты ценностей субъекты могут выстраивать сами (внешнее влияние не абсолютно)
- Полезно сравнивать не только на наличие и знак ценности, но и на $>$ / $<$ в нескольких упорядоченностях: приоритет, причинный порядок, уровень реализации
- Формы реализации сильно меняются не только во времени, но и в демографических группах
- Сказанное выше может потребовать расщепления одной ценности, на несколько, связанных с разными областями определения (пример: ответственность за семью VS за работу по найму VS за свое здоровье) ...

Каждая конкретная ценность описывается как сущность указанием:

- традиционного вида ценности («свобода», «условия для ЗОЖ», «доверие», ...,)
- Типа и группы субъекта-носителя (в т.ч. индивида в его роли)
- Категории потребности в этой ценности для субъекта
- Категории среды, в которой субъекту нужна эта ценность
- Стиля (способа) поведения, выбранного субъектом
- Формы реализации ценности, значимой для субъекта
- Уровня реализации (развития) ценности у субъекта (декларируемой, проявляемой, ...) и способа измерения
- + открытость набора характеристик (например, назначение ценности при применении в б-задаче)

Отсюда – многомерные модели и от трёх и выше размерностей пространства ценностей для определенного субъекта.

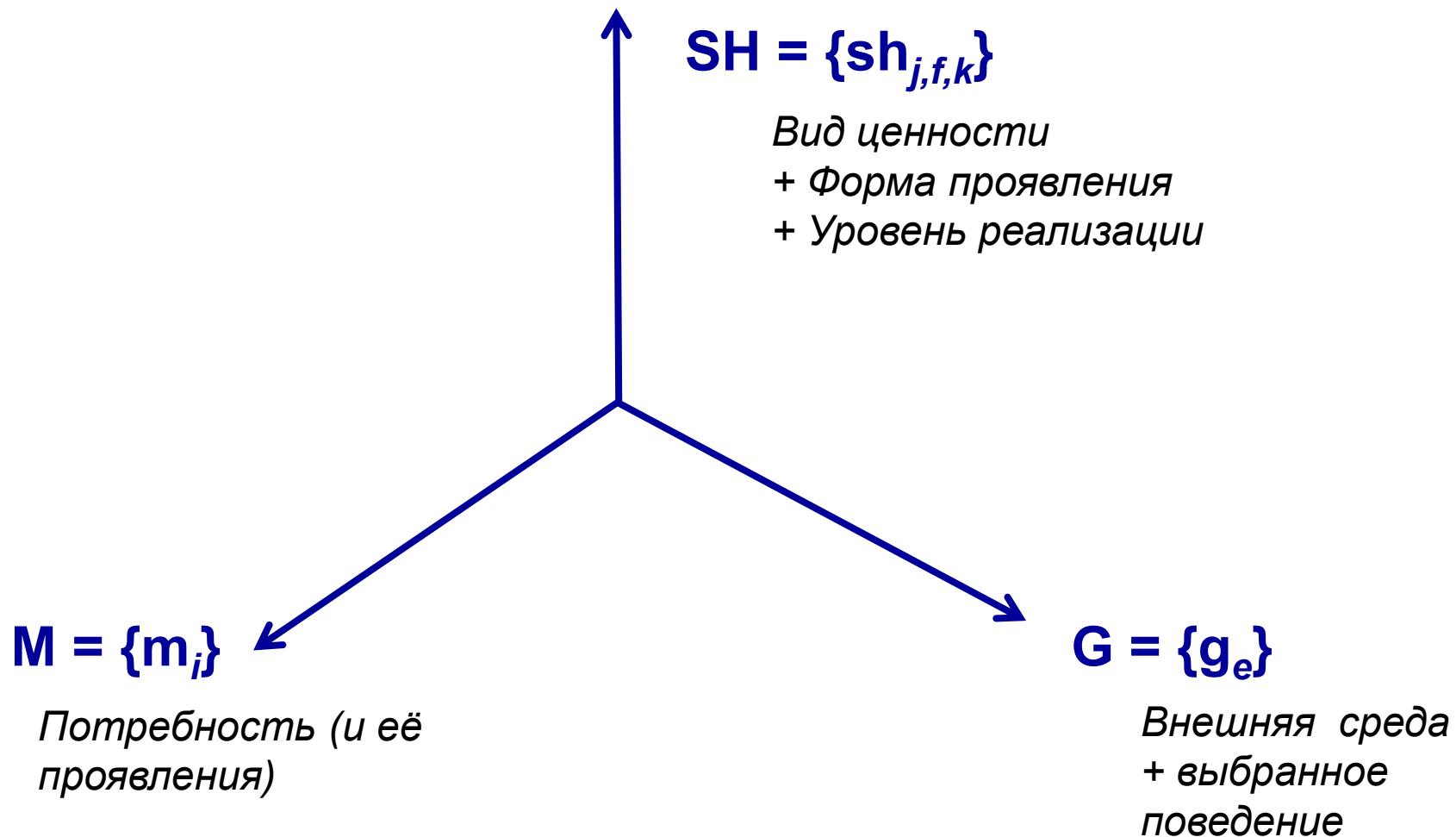
Выбранные [основные] размерности:

- Вид ценности
 - + Форма проявления,
 - + Уровень реализации
- Потребность (и её проявления)
- Внешняя среда – социальная, но не только
 - + выбранное поведение

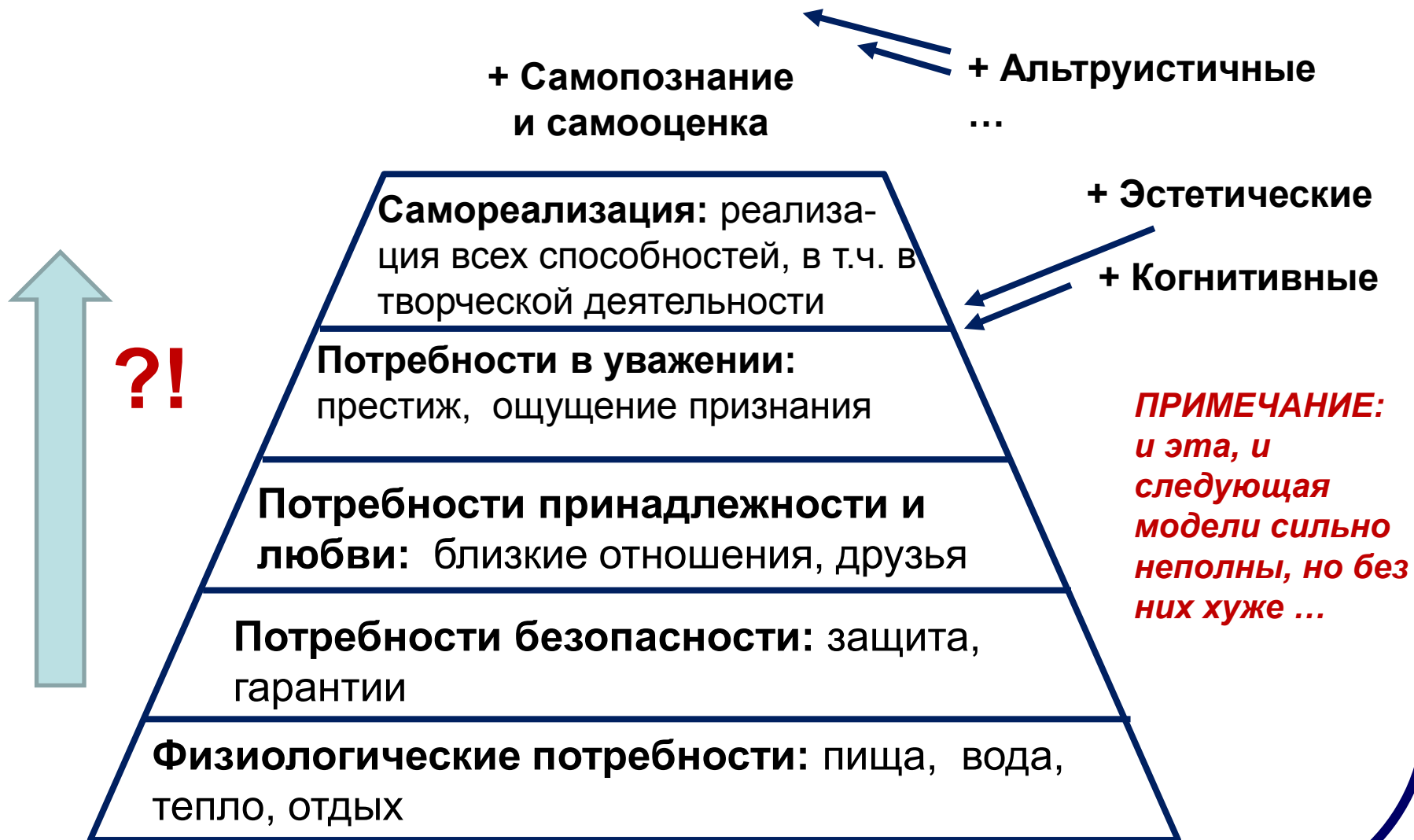
[назначение в указанных бизнес-задачах]

Примечание: возможность размещать ценности разных субъектов в одном пространстве позволяет соотносить / даёт основания выполнять сравнение эти ценности – при их принадлежности одной области определения в этом пространстве

Упрощенный вариант: три размерности пространства OEVS



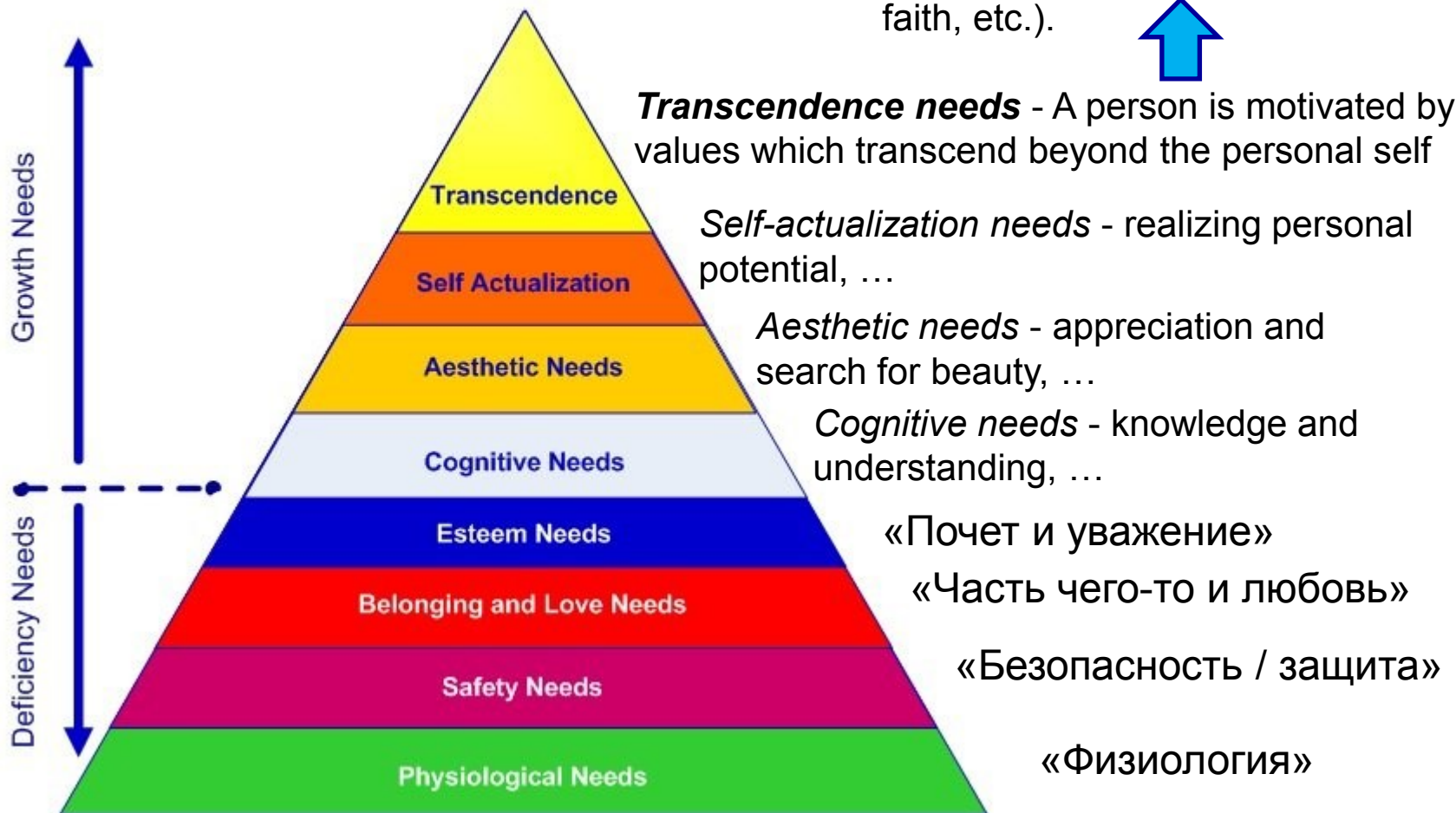
Размерность $M = \{m_i\}$ можно начать строить на основе модели систем потребностей / ценностей Маслоу и ее дополнений (см. *Saul McLeod*)



“Maslow's Hierarchy of Needs” by Saul McLeod, 2017

представление модели Маслоу 70-х годов, лучше чем у автора

MASLOW'S MOTIVATION MODEL



Примеры видов потребностей разных категорий (уровней потребностей) по Маслоу-70

- «Биологические и физиологические» - воздух, пища, питье, приют, тепло, секс, сон и т. д.
- «Потребности в безопасности» - защита от стихий, охрана, порядок, закон, стабильность и т.д.
- «Любовь и принадлежность» - дружба, близость, доверие и принятие, получение и дарение привязанности и любви. Связь и участие в группе (семья, друзья, работа)
- «Почет» - потребности, которые Маслоу делит на две категории: (i) уважать себя (достоинство, достижения, мастерство, независимость) и (ii) стремление к репутации или уважению от других (например, статус, престиж).
- «Когнитивные» - знание и понимание, любознательность, исследование, потребность в смысле и предсказуемости.
- «Эстетические» - оценка и поиск красоты, баланса, формы и т.д.
- «Потребности в самореализации» - реализация индивидуальных способностей, самореализация, поиск личного роста и экстремальные переживания.
- «Потребность в трансцендентности» - индивид мотивирован ценностями, выходящими за пределы личного (например, мистические переживания и определенные переживания в связи с природой, эстетические переживания, сексуальные переживания, служение другим, стремление к науке, религиозная вера и т. Д.).

Размерность $G = \{g_e\}$ можно основывать на модели Клера

Грейвза для состояний социальной среды и ценных для них умений человека для успешного существования в ней

| Код Грейвза | Условия жизни → | + | ← | Поведение человека |
|----------------|---|---|---|--|
| AN | Естественная природная среда обитания | | | Действия, подобные другим животным |
| BO | Таинственный и страшный мир, наполненный духами и пронизанный волшебством | | | Задабривание духов и объединение вместе для обеспечения общей безопасности |
| CP | Жестокий и опасный мир, в котором каждый сам за себя | | | Бороться за выживание и удовлетворение потребностей, невзирая на желания других (Б) |
| DQ (Б) | Высшая власть регламентирует всякое поведение | | | Подчиняться высшей власти и сохранить верность Истине (Б)(А) |
| ER (А) | Мир полон эффективных альтернатив и возможностей | | | Прагматично оценить преимущества для достижения успеха |
| FS (?!) | Гуманизм, равноправие, всеобщая коллективная взаимная поддержка и забота | | | Присоединиться к сообществу для того, чтобы разделить развитие вместе с ним |



GT, HU, ...

Развито в идеях «спиральной динамики», в том числе, для организаций («Бирюзовые корпорации»)

*(Пометки **(А)** и т.п. – Е.З.)*

Размерность $SH = \{sh_{j,f,k}\}$ - начать с ценностей в модели Шварца

Модель / методика Шварца (*Schwartz Shalom H.*): Список ценностей I:

- 1 РАВЕНСТВО (равные возможности для всех)
- 2 **ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ** (быть в мире с самим собой)
- 3 **СОЦИАЛЬНАЯ СИЛА** (контроль над другими, доминантность)
- 4 **УДОВОЛЬСТВИЕ** (удовлетворение желаний)
- 5 **СВОБОДА** (свобода мыслей и действий) ...

+ методика опроса с возможностью измерять динамику изменений

Список ценностей II :

- 31 **САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ** (надеющийся на себя, самодостаточный)
- 32 **СДЕРЖАННЫЙ** (избегающий крайностей в чувствах и действиях)
- 33 **ВЕРНЫЙ** (преданный друзьям, группе)
- 34 **ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ** (трудолюбивый, вдохновенный)
- 35 **ОТКРЫТЫЙ К ЧУЖИМ МНЕНИЯМ** (терпимый ...) ...

Нужно дополнять системами ценностей «Цифрового общества», в т.ч. учитывая цитированное: ... «Сравнение классической системы ценностей с системой ценностей ИО позволяет говорить о **перевернутости ... последней**. Высший ряд занимают **ценности приятного и неприятного**, Они детерминируют другие ценностные ряды, в том числе **ряд нравственных ценностей**, При этом имеет место не только изменение структуры ценностей, ... но главным образом их **субъективная трансформация, сужение ценностного смысла, ограничение рамками информационного пространства**» (*Ситкевич Н.В., 2011*)

Многомерные модели ценностей

Упрощенный вариант: трёхмерное представление

Для субъекта S_q
конкретная n -ая ценность $V_{q,n}$
определяется в пространстве

OEVS как точка

$$v_{q,n} = (m_i, g_e, sh_{j,f,k}),$$

$$SH = \{sh_{j,f,k}\}$$

Вид ценности
+ *Форма проявления*
+ *Уровень реализации*

$$M = \{m_i\}$$

Потребность (и её проявления)

$$G = \{g_e\}$$

Внешняя среда
+ *выбранное поведение*

От моделей ценности субъекта к интегрированной модели ценностей предприятия и его экосистемы

- Набор (система) ценностей субъекта в моделируется как множество конкретных ценностей V_q в OIVM :

$$V_q = \{v_{q,n}\}, \text{ где}$$

- $n = \{1, \dots, N\}$, N – число разных моделируемых ценностей субъекта s_q из множества субъектов S .
- Открытая интегрированная модель ценностей предприятия и его экосистемы OIVM – множество моделей ценностей всех (моделируемых) участников предприятия и его трансформаций, включая заказчиков и конечных пользователей:

$$OIVM = \{V_q\}, \text{ где}$$

- $q = \{1, \dots, Q\}$, Q – кардинальность S - множества всех субъектов,
 V_q – как определено выше для OEVS.

Расширенный вариант: четыре размерности после расщепления размерности по К. Грейвзу

Для субъекта \mathbf{s}_q

конкретная n -ая ценность $\mathbf{v}_{q,n}$
определяется в пространстве

OEVS как точка

$$\mathbf{v}_{q,n} = (m_i, g_e, b_h, sh_{j,f,k}),$$

$$\mathbf{SH} = \{sh_{j,f,k}\}$$

*Вид ценности
+ Форма проявления
+ Уровень реализации*

$$\mathbf{B} = \{b_h\}$$

*Выбранное
поведение*

$$\mathbf{M} = \{m_i\}$$

*Потребность (и её
проявления)*

$$\mathbf{G} = \{g_e\}$$

Внешняя среда

ПРИМЕЧ.: могут также рассматриваться варианты
расщепления \mathbf{SH} , введения дополнительных размерностей

Пример изменчивости ценности в «цифровую эпоху» и необходимости расщеплений.

- Ценность «Престиж» из традиционной категории ценностей 4-го уровня модели Маслоу «Престиж и уважение» может быть представлена двумя формами:
- «Престиж как h-индекс цитирования» и
- «Престиж как число *Like* и *Followers* в социальной сети».

Примечания: 1) Ценности обеих этих форм могут быть ценностями для тех же или разных внешних условий и демографических групп, в том числе – для одного субъекта.

2) Ценности одного вида, но таких разных форм не удается подвергать систематическому сравнению.

Некоторые возможности и рекомендации

Следование приведенным определениям и способам моделирования дает, в частности, возможности

- систематически определять наличие общей области значений разных ценностей / субъектов,
- при наличии общей области переходить к их сравнению,
- при отсутствии –
 - либо рассматривать как разные ценности,
 - либо расщеплять до получения сравнимых частичных ценностей.

При обнаружении у субъектов S_{q1} и S_{q2} таких уровней реализации сравнимых ценностей, которые вызывают конфликт – искать компромисс в пространстве ценностей как в прозрачном поле: либо «движением навстречу», ибо сменой формы ценности, или другими изменениями в V_{q1} , V_{q2} или в других точках OIVM.

Пример системы ценностей субъектов: предприятия (через свойства рабочего процесса) и работника

| | Ценность как свойство работника / работы (Примечания для ДПО) |
|---------------------------------------|---|
| Автономность выполнения | Способность / необходимость выполнять работу без указаний и консультаций коллег и руководителей. (В ДПО индуцирует включение тренинга способности применять умение самостоятельно.) |
| Ограничение времени | Способность / необходимость выполнения работы при жестком ограничении времени. (В ДПО индуцирует необходимость включения тренинга способности применять умение в условиях ограничений времени.) |
| Сложность процедуры выполнения | [В отличие от сложности объекта знаний определяет] Способность / требование (необходимость) работать по неформализованной (пусть частично) совокупности правил, что требует многоаспектного изучения рабочей ситуации, и т.д. |
| Нетипичность | Способность / необходимость работать в новых условиях, связанных с новизной объекта, процесса, инструмента труда (в первую очередь, для исполнителя, но не только – и для предприятия в целом, для заказчика и его сообществ, для законодательства и моральных норм, для общества в целом). |
| Полномочия / ответственность | Готовность (т.е. и способность) / необходимость брать на себя полномочия по принятию решений, нести связанную с этим ответственность. |

Разрывы пространства OEVS помогают выявлять «тонкие эффекты»

Могут обнаруживаться случаи, в которых разные уровни реализации (например) ответственности связываются с разными уровнями моделей Маслоу++ или Грейвза++

- 1-й уровень реализации Ответственности отвечает уровню 2 модели Маслоу? Также: 1-й уровень реализации Ответственности (у индивида) может быть связан с первым уровнем Грейвза, а 3-й уровень Ответственности – уже нет.
- 3-й уровень Ответственности (и выше) м.б. связан уровнем 4 «Уважение» по Маслоу, т.к. ответственность за группу. Требует анализа то, как это м.б. связано с уровнями Грейвза.

Наблюдается:

1. Движение по уровням Маслоу и Грейвза (движение вверх при примитивной их трактовке) при росте уровня реализации Ответственности
2. Возможность приписать Ответственность сразу двум или трем уровням Маслоу (безопасность, уважение и самореализация)

Первое – естественно, второе может требовать расщепления Ответственности на компоненты по Маслоу, либо

Приемы для анализа реализуемости и управления рисками

- Во многих случаях требуется сравнивать ценности разных субъектов, включая, например, ценность предприятия, выраженную в компоненте ЦТ, и ценность работника
- Целесообразно вычислять производные функции над сочетаниями ценностей. Так, для рассмотренной оценки приемлемости компонент ЦТ фирмы Uber можно ввести функцию $F(\mathbf{V}_{q1}, \mathbf{V}_{q1})$ с упомянутыми значениями (+), (-), (+-), (0).
- Множество значений F над всеми возможными сочетаниями ценностей разных субъектов даёт матрицу, анализ ненулевых значений элементов которой помогает выстраивать поиск решений о ЦТ.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Работа с ценностями требует неформального отношения, но позволяет с пользой применять аппарат простейшей формализации

Дальнейшее упорядочение и формализация работы с моделями ценности будет заметно продвигаться при накоплении общих знаний о возможных / принимаемых формах и, особенно, уровнях реализации ценностей

Questions ? Discussion ?!

Evgeny Zinder

e-mail: ezinder@fostas.ru