

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В КОРПОРАЦИИ: ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД

АВТОРЫ:

ВАСИЛЬКОВ А. В.

КОЛЕСНИКОВА, Л. А.
Д.Э.Н., К.Т.Н.
ОАО «НТЦ ФСК ЕЭС»

Устойчивость развития организаций зависит от согласованности решений и действий людей и процессов. Интегрированный подход, синтезируя парадигмы управления знаниями, ключевы-

ми компетенциями и управления на основе согласованных решений в мультиагентной среде, приводит к достижению баланса управления и самоорганизации, обеспечивая более высокую конкурентоспособность.

Технологии всегда недостаточно совершенны, чтобы стать независимыми от человеческого фактора. А производительность отдельных людей, подразделений и организаций зависит от способности использовать, комбинировать, наращивать и обновлять знания



УРОВНИ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТЫ УЧЕТА, АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

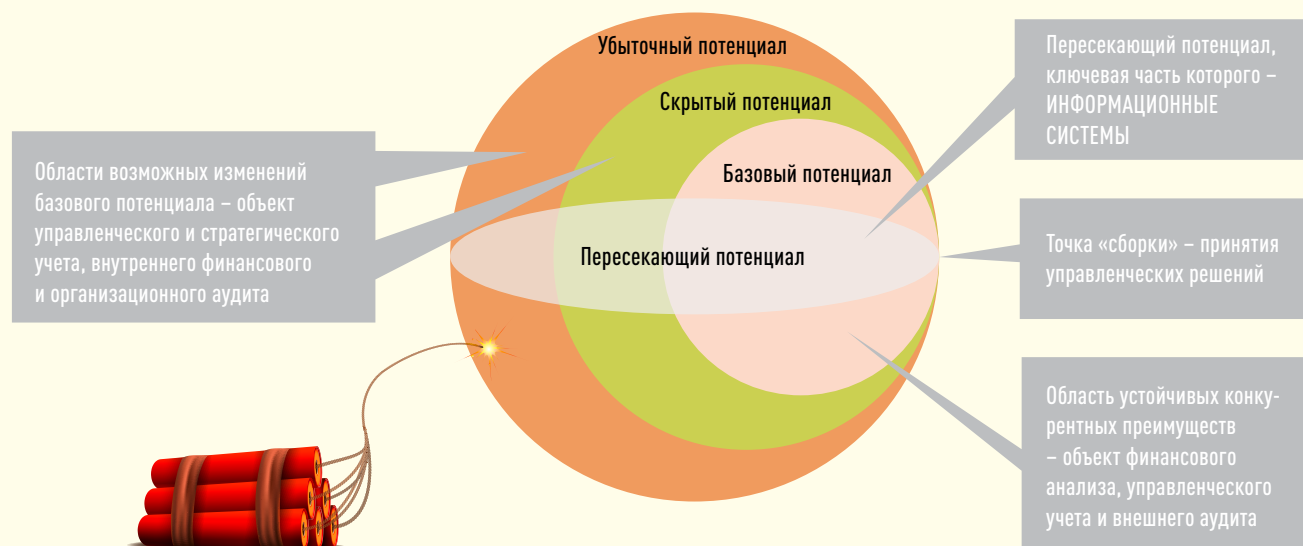


Рис. 1

В условиях очередной смены тенденций роста на тенденции стагнации и нестабильности на глобальных и локальных рынках, обострения конкуренции не только за клиентов, но и за ресурсы, в первую очередь – квалифицированные кадры, конкурентоспособность бизнеса, в особенности наукоемкого, во многом определяется уже не только скоростью и точностью его реакции на изменения внешней и внутренней среды, но и качеством творческой, инновационной и предпринимательской активности компании. При этом производительность отдельных людей, подразделений и организаций в целом все в большей степени зависит от имеющихся у них знаний и способности их использовать, комбинировать, наращивать и обновлять. Потребность создания корпоративных систем управления знаниями, центров компетенций

обусловлена необходимостью снижения затрат времени сотрудников на поиск и выбор информации, использования, насколько это возможно, опыта наиболее квалифицированных специалистов, облегчения доступа к документам и данным, уменьшения потерь от ошибок из-за недостаточной информированности и игнорирования предыдущего опыта, исключения ситуаций повторного изобретения велосипеда и т. п. И хотя бурное развитие инфокоммуникационных технологий (ИКТ) дает все больше возможностей для улучшений в управлении знаниями, **технологии все еще, а точнее, всегда и будут недостаточно совершенны, чтобы стать независимыми от человеческого фактора.** А поскольку, как замечательно сформулировал известный отечественный ученый, доктор биологических наук Д. Н. Кавтарадзе [1], «человек

учится весь» (!), для организаций наукоемкого бизнеса управление знаниями – особый вызов.

Поскольку однозначно оптимальных решений для тех или иных условий ведения бизнеса нет, важно понимать существующие подходы, их возможности и ограничения, а также специфику взаимосвязи информационной и других подсистем бизнеса для того, чтобы находить решения, наиболее подходящие для данной организации, а также приоритеты по их внедрению. И эти решения не могут обеспечиваться только технологическими и техническими составляющими, но должны быть интегрированными с организационными, социокультурными и экономико-финансовыми рамками. При этом информационные подсистемы управления обладают особенностью формировать особую

СВОДНАЯ ДИАГРАММА ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

	Служебный процесс обработки информации	Неслужебный процесс обработки информации
Официальная информация	<p>Для всех (общего спектра действия)</p> <ul style="list-style-type: none"> От отдельных составляющих (информационно-управляющих систем, бухгалтерских систем, систем управления производством и пр.) и до интегрированных решений, использующих технологии семантического поиска и машинного обучения, искусственные нейронные сети и др. Формализованные процессы внедрения и развития официальной корпоративной культуры (программы адаптации новых сотрудников и введение в корпоративный кодекс и пр.) 	<ul style="list-style-type: none"> Наличие и роль связи (как средств телекоммуникаций), обеспечивающей объективные возможности получения информации Роль культуры поощрения инноваций в компании, стимулирующей приток полезной внекорпоративной и внеотраслевой информации
	<p>Не для всех</p> <p>Особые целевые составляющие:</p> <ul style="list-style-type: none"> Информационно-управляющих систем Бухгалтерских систем Систем управления производством и пр. <p>Особые условия контрактов</p> <ul style="list-style-type: none"> Трудовых Производственных Коммерческих 	<ul style="list-style-type: none"> Наличие и роль средств доступа Оперативные группы по получению и обработке информации, например, от лоббистов
Неофициальная информация	<p>Для всех (общего спектра действия)</p> <p>Фактические:</p> <ul style="list-style-type: none"> Организационная культура Информационное поведение и ценности 	<ul style="list-style-type: none"> Роль связей - неформальных деловых сетей Методы «партизанского маркетинга» Рассуждения на основе прецедента и пр.
	<p>Не для всех (вплоть до отдельных людей)</p> <ul style="list-style-type: none"> Конфиденциальная информация Записи «на всякий случай» 	<ul style="list-style-type: none"> Слухи Беседы за столом Связи как личные деловые неформальные сети Индивидуальные особенности (генокод!)

Рис. 2

разновидность потенциала организации – пересекающий потенциал – в соответствии с концепцией Б. Райана [2] (рис. 1).

Здесь базовый потенциал – это системы, процессы, подразделения и конкретные люди, которые обеспечивают устойчивые конкурентные преимущества, гене-

рирующие входящие денежные потоки; скрытый потенциал – то, что может начать приносить доход после дополнительного инвестирования (извне или из базового потенциала); убыточный потенциал – то, что уже сегодня во многом снижает эффективность и результативность, но по ряду причин не может быть механиче-

ски устранено. Пересекающий же потенциал – нечто особенное. Он повышает эффективность того, что хорошо организовано, и повышает неэффективность того, что устроено плохо! Именно эта его особенность, а соответственно, особенность информационных систем и систем управления знаниями приводит к тому, что

КОМПОНЕНТЫ СТРАТЕГИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: ТЕХНОСОЦИОКУЛЬТУРНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

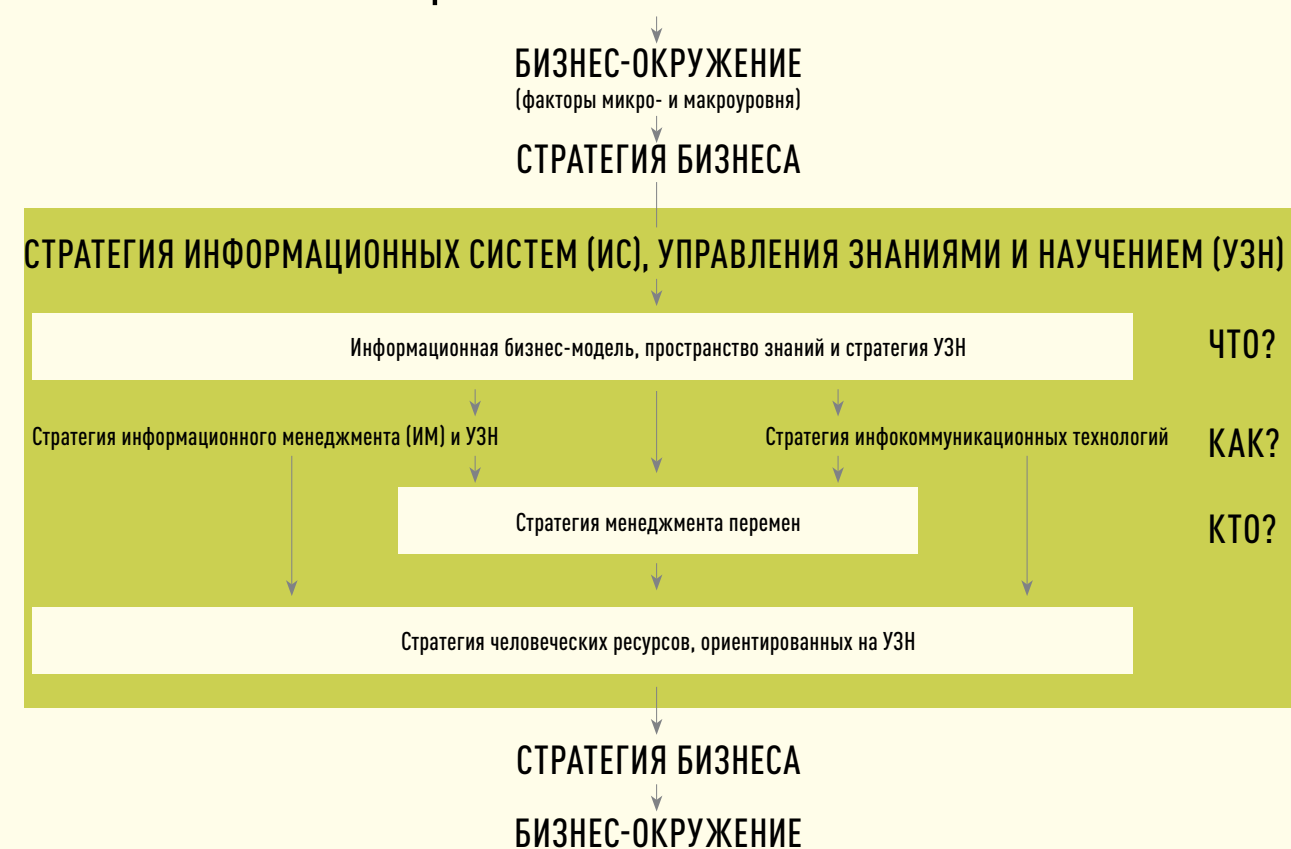


Рис. 3

зачастую высокочрезмерные проекты системной интеграции на основе ИКТ не оправдывают своих ожиданий. И можно наблюдать, например, такое противоречие. С одной стороны, многие практики и исследователи сходятся на том, что эффект от внедрения информационных систем (ИС) выходит далеко за рамки только финансовых оценок. С другой стороны, раздаются призывы подходить к оценке эффективности стратегических ИКТ-проектов как к обычным бизнес-инвестициям. Эти и другие противоречия обусловлены особой природой информации как ресурса, разнообразием ее типов и методов обработки (рис. 2).

Известный специалист в управлении знаниями и обучением (самообучением) организаций Уолтер Байец в своих ранних работах сделал акцент, а в более поздних [3] обосновал и развил междисциплинарный и кросс-функциональный подход к решению следующих важных вопросов планирования корпоративных систем и стратегий управления знаниями:

– Когда и где информационные системы (ИС) и системы управления знаниями и обучением (УЗН) начинают окупать затраты в финансовом отношении и что может

быть идентифицировано в качестве комплекса приоритетов планируемой стратегии УЗН?
– Как можно следовать развитию новых технологических разработок, используя новые возможности при имеющихся ресурсных ограничениях?
– Кто объединит все части в действительно интегрированный подход?

На рис. 3 приведен комплекс составляющих процесса создания информационных систем и систем управления знаниями организации.

МАТРИЦА ИНФОРМАЦИОННОЙ ОРИЕНТАЦИИ КОМПАНИИ Д. МАРЧАНДА

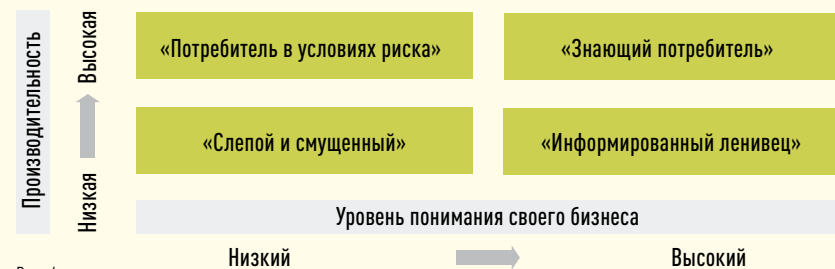


Рис. 4

МАТРИЦА ИНФОРМАЦИОННОЙ ОРИЕНТАЦИИ КОМПАНИИ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ И СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И НАУЧЕНИЕМ

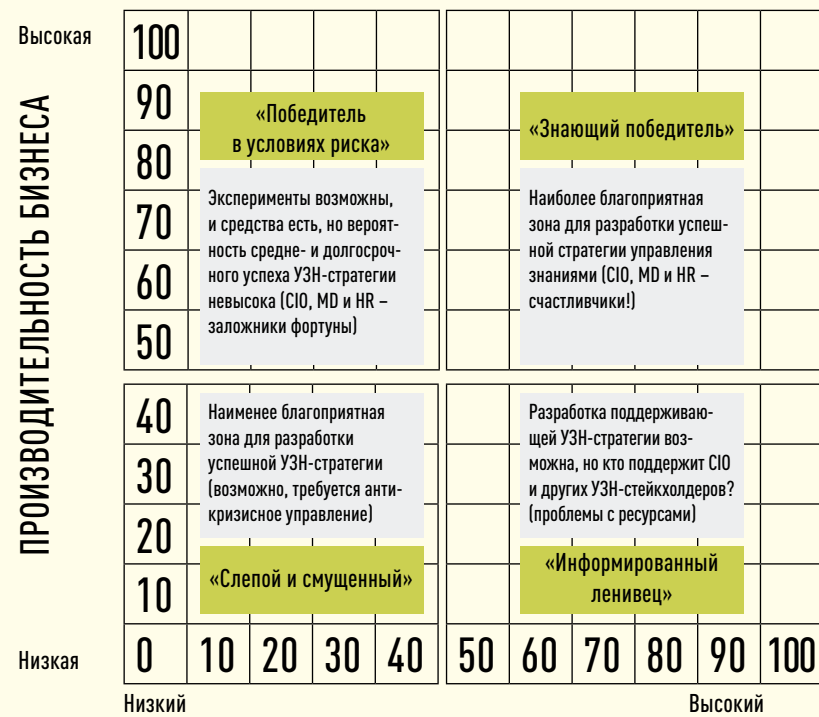


Рис. 5

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОТРЕБНОСТИ (ИЛИ ОТВЕЧАЯ НА ВОПРОС ЧТО)

Очертим возможные типичные состояния бизнеса в отношении его производительности и определенности целей развития, которые могут серьезным образом влиять «сверху» на возможности, стили и содержание действий руководителя корпоративного проекта по управлению знаниями. При этом независимо от того, кто выступает инициатором таких проектов – директор информационной службы (CIO), директор по маркетингу (DM), персоналу (HR), организационному развитию (OD) или советник генерального, успех проекта достигим только при их взаимодействии, активирующем сотрудничество ведущих специалистов ключевых организационных подсистем. Однако этот успех зависит не только от доброй воли руководителей, но и от достигнутого уровня согласованности оргструктурного устройства и бизнес-процессов. По факту, следуя Дональду Марчанду [4], компания может демонстрировать следующие крайние состояния (рис. 4). При этом уровень информационной ориентации (IO) компании определяется на основе самодиагностики уровней развития ключевых компетенций в следующих областях: информационное поведение и ценности, управление информацией, знаниями и научением и практика применения ИКТ. Соответственно, четыре крайних типа IO: **«знающий победитель»** (понимает ориентиры во внешней и внутренней среде и использует их), **«победитель в условиях риска»** (достигает хороших результатов, но, возможно, ненадолго), **«информированный ленивец»** (понимает ориентиры, но отягощен фундаментальными про-

УСТАНОВКА СВЯЗЕЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Формулировки видения бизнес-стратегии	Вопросы для выявления требований к УЗН-стратегии
<ul style="list-style-type: none"> Мы будем производить и продавать широкий спектр разнообразных конкурентных высококачественных продуктов и услуг для рынков России и Белоруссии. 	<ul style="list-style-type: none"> Как мы будем дифференцироваться / чем мы будем отличаться от других на рынке? Будут ли наши коммуникации с клиентом лучше наших конкурентов или мы будем обрабатывать расчеты быстрее наших конкурентов?
<ul style="list-style-type: none"> Нам необходимо достичь показателя «доля рынка» в размере 14%, концентрируя усилия на взаимоотношениях с клиентом на определенных сегментах. 	<ul style="list-style-type: none"> Как мы этого достигнем? Каким образом мы сумеем идентифицировать видение стандартов качества, особенности и другие ожидания наших клиентских групп? Можем ли мы прогнозировать рыночные тенденции?
<ul style="list-style-type: none"> Наши продукты будут иметь длительный жизненный цикл для потребителя и будут сопровождаться в течение всего «времени жизни» сопутствующим сервисом по минимально возможно низким ценам. 	<ul style="list-style-type: none"> Что это означает для нашей сервисной службы? Каким образом мы будем сохранять информацию о проданных продуктах?
<ul style="list-style-type: none"> Мы будем укреплять нашу производительность, инвестируя в проекты с высоким уровнем рентабельности. 	<ul style="list-style-type: none"> Мониторинг какой управленческой информации нам необходимо будет организовать в течение «времени жизни» проектов для отслеживания прогресса по проектам?
<ul style="list-style-type: none"> Прибыль на сотрудника должна достичь уровня 6%. 	<ul style="list-style-type: none"> Какие человеческие ресурсы нам нужны для того, чтобы достичь этого уровня? Какова должна быть их структура?
<ul style="list-style-type: none"> Наши издержки будут поддерживаться на среднем уровне, но мы будем делать все, чтобы достичь ожиданий клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> Имеем ли мы возможности изменить структуру издержек нашего бизнеса?
<ul style="list-style-type: none"> Эффективность нашей организации будет повышаться благодаря превосходной координации процессов. Атмосфера сотрудничества на всех уровнях. Сотрудники должны излучать готовность продавать наши услуги. Коммуникационная поддержка их деятельности должна быть на высоком уровне. 	<ul style="list-style-type: none"> Как мы обеспечим необходимый уровень коммуникационной поддержки? В какой степени наши внешние и внутренние коммуникации интегрированы? В какой степени ИКТ поддерживают то, что эффективно и хорошо организовано, а в какой – усиливают неэффективность того, что организовано плохо?

Таблица 1

ПИРАМИДА ИНФОРМАЦИИ И ЗНАНИЙ (НА ОСНОВЕ ПОДХОДА У. БАЙЕЦА)

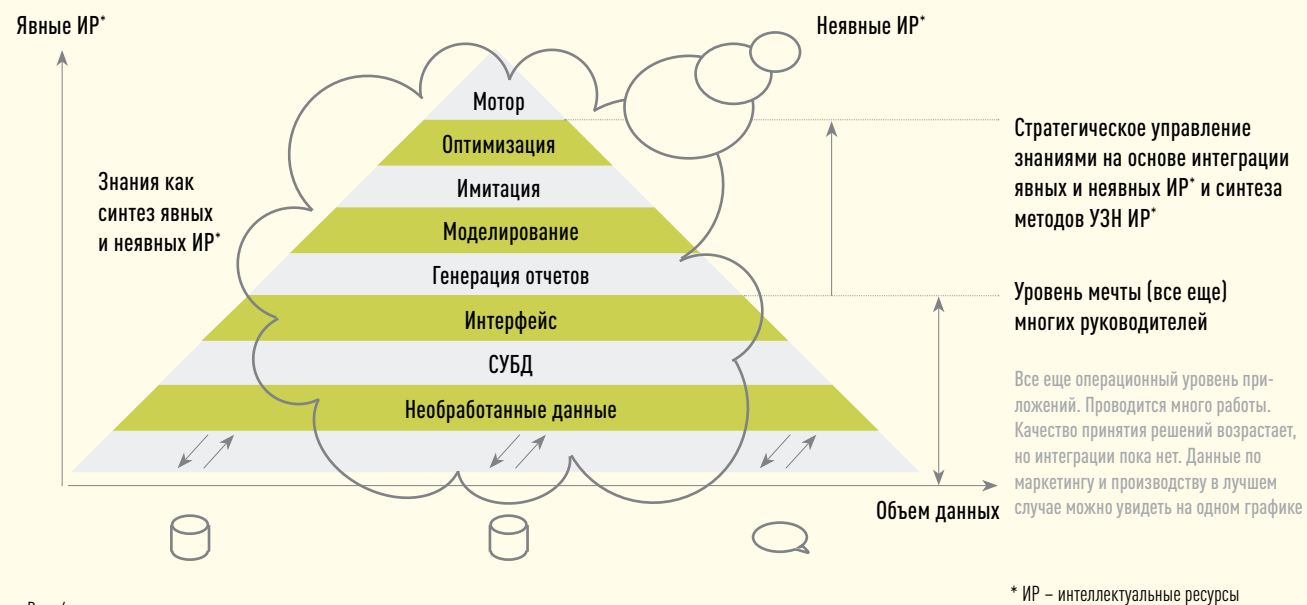


Рис. 6

блемами) и «слепой и смущенный» (необходимы серьезные изменения в бизнесе). Эти типы определяют четыре варианта организационных стратегий формирования системы УЗН (рис. 5).

ИНФОРМАЦИЯ

АКТОРЫ

Люди, принимающие решения. Они существуют не в отдельных актах событий, а в их цепочках, рядах, переплетениях. Им приходится менять свои познавательные позиции и инструменты. Хороших управленческих решений тем больше, чем больше акторов. И тем сложнее прийти к согласованному решению. Современные ИКТ и УЗН-технологии позволяют разрубить этот гордиев узел.

Очевидно, что оптимально иметь внятное видение деловой стратегии в таком виде, который бы обеспечил возможность преобразования стратегических намерений компании в конкретные задачи. Оставляя в стороне достаточно типичную ситуацию для многих компаний, когда такого видения нет, сфокусируем внимание на ситуации, когда оно есть или, по крайней мере, идет активный процесс его формирования.

В этой ситуации важно спроецировать в будущее те возможности, которые несут в себе ИКТ, и ответить на вопросы, связанные с развитием того или иного возможного сценария (таблица 1). Варианты решений требуют своих нюансов от ИКТ-поддержки. Ранжируя альтернативы и взвешивая, что действительно приобретет компания в каждом из случаев и что для этого будет необходимо предпринять, выбираются приоритеты. При этом, оценивая изменения, необходимо опираться на такие ключевые критерии «потребитель-

ских качеств информации», как актуальность, содержание, качество, возможность изменения, важность, релевантность для процесса, масштабность (потенциального значения – от локального до глобального уровня). Другим объективным ограничением «снизу» может выступать текущий уровень развития ИКТ в бизнесе.

НА КАКОМ УРОВНЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПИРАМИДЫ НАХОДИТСЯ КОМПАНИЯ И КАКОВЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РЕСУРСЫ (ОТВЕЧАЯ НА ВОПРОС КАК)

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ: ТРЕХМЕРНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ



Рис. 7

Проработав информационные потребности и сформировав информационную бизнес-модель, необходимо идентифицировать текущий уровень состояния информационной подсистемы бизнеса. Разные компании обладают разным комплексом компетенций в области ИКТ/ИС, находясь на разных ступенях пирамиды информации и знаний (рис. 6), и, соответственно, имеют разные стартовые возможности в разработке своей концепции, системы и стратегии УЗН. Здесь знания мы понимаем как комплекс явных и неявных интеллектуальных ресурсов (см. подробнее [5]).

НА ПУТИ К ИНТЕГРИРОВАННОМУ ПОДХОДУ (ОТВЕЧАЯ НА ВОПРОС КТО)

Наличие или отсутствие технологических средств информационного моделирования и оптимизации может

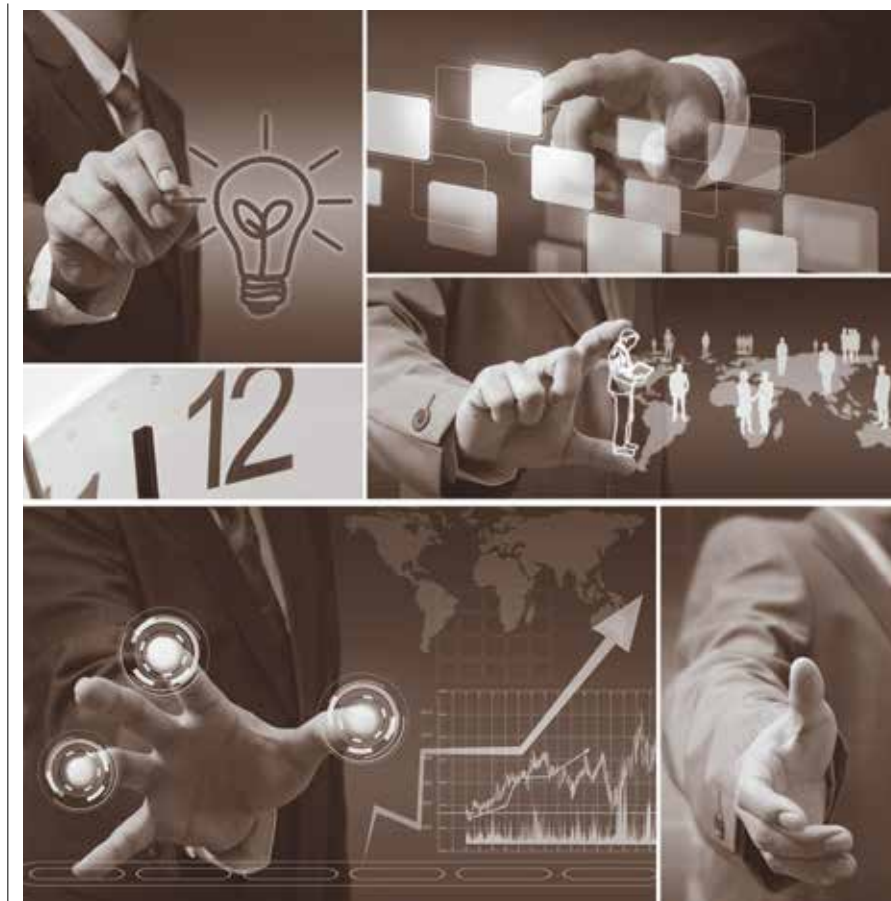


СХЕМА ТРАДИЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

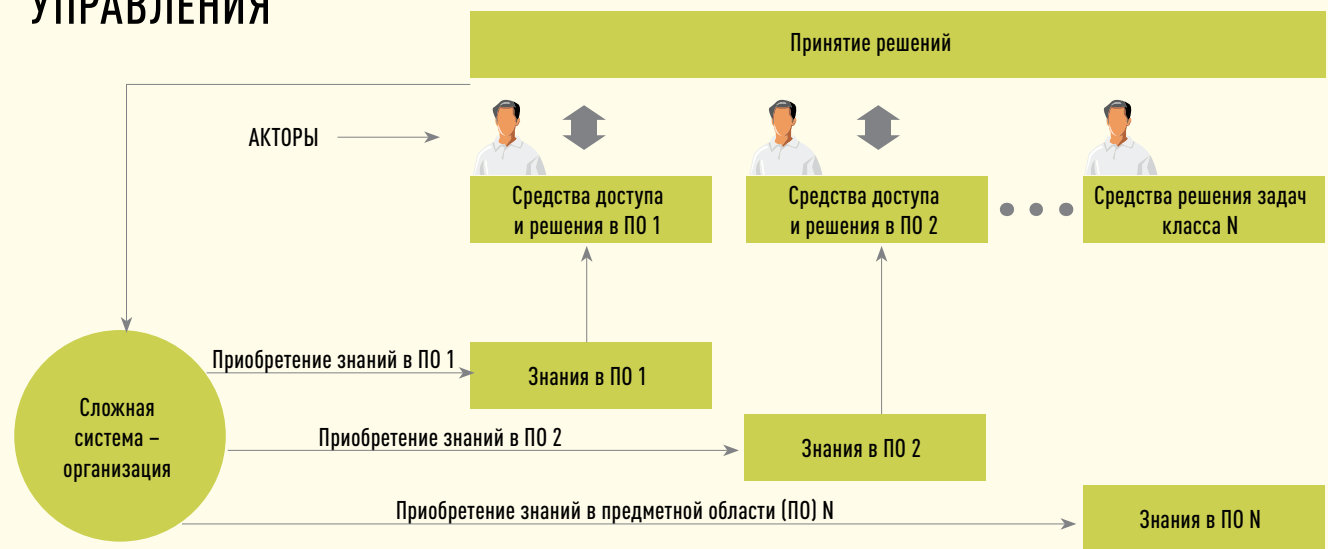


Рис. 8

сделать реальным или значительно затруднить процессы коммуникаций по выработке концепции и стратегии УЗН. Однако в любом случае они необходимы. В процессе подготов-

ки, анализа, выбора из альтернатив и принятия решений в конечном итоге необходимо будет взять ответственность за риски, которые компания может принять, и за какую цену. Этот процесс потребует набора итераций и будет завершён только после достижения полного согласия. И это чрезвычайно важно для создания ИС- и УЗН-ориентированных групп и должностных обязанностей (рис. 7). При этом в процессе разработки оптимально задействовать все три параллельные «дороги», с тем чтобы сформировать переход компании в **интерактивную мультиагентную систему** как своего рода киберорганизм. И в настоящее время появляется все больше технологических разработок, способных поддержать такую трансформацию и функционирование компаний в новом – интеллектуально-интегрированном качестве. Методологическая поддержка этого процесса проявляется в последовательной интеграции таких парадигм, как управление знаниями организации, управление ключевыми компетенциями и управление на основе согласованных решений в мультиа-

гентной среде. При этом сам процесс управления необходимо осуществлять как процесс принятия согласованных решений между агентами (акторами), принимающими свои решения на основе общего понимания ситуации и взаимодействия в условиях развития ситуации [6]. Акторы, являясь неоднородными кластерами своих знаний, компетенций, видений ситуаций и своей логики, обладают своими инструментами и ресурсами. В свою очередь знания, компетенции, сами кластеры и их элементы имеют свойство изменяться, дополняться в ходе решения новых задач. В процессе взаимодействия акторов вырабатывается общее видение ситуации, которое принимается всеми субъектами сообщества, и поэтому его можно использовать для разработки и принятия решений (рис. 8).

Для практической реализации интегрированного подхода к управлению знаниями необходим соответствующий технологический инструментальный моделирования деятельности предприятия. Например, моделирование, основанное на онтологиях, позволяет описывать знания

СХЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПОСТРОЕННАЯ НА БАЗИСЕ КОРПОРАТИВНЫХ ОНТОЛОГИЙ

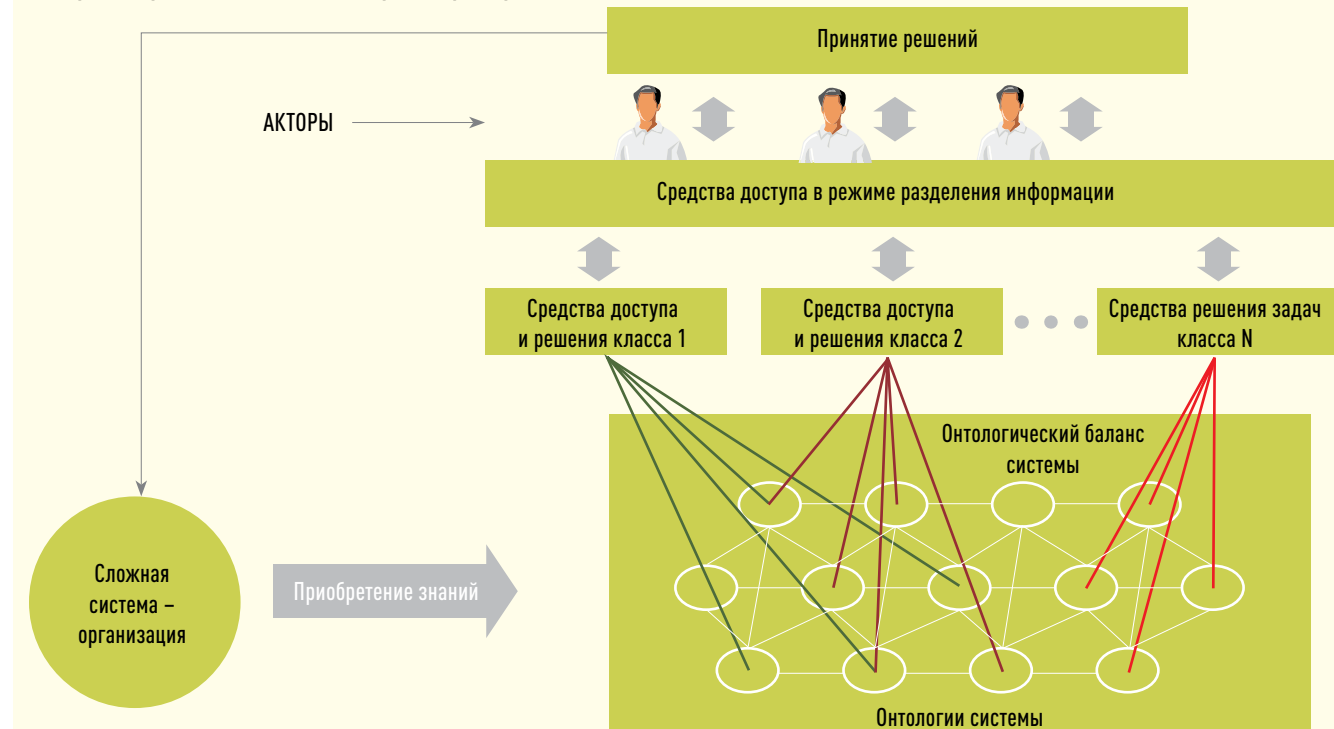


Рис. 9

о предметной области, строить модели деятельности предприятий, формировать модели ситуаций (сцены и сценарии), используемые в ситуационном управлении (рис. 9). Наиболее эффективно это возможно реализовать в интеллектуальных системах поддержки принятия решений на основе мультиагентных технологий, основанных на принципах самоорганизации и эволюции [7].

Аппарат онтологий в настоящее время достаточно многогранен как по концептуальному содержанию, так и по возможным применениям. Данная методология получила широкое распространение после появления технологий семантического интернет-поиска, семантических сетей и т.п.

Онтология (по определению Тома Грубера [8]) – это *спецификация*

концептуализации, или спецификация некоторой предметной области [9]. Под данное определение подпадают и иерархии классов в объектно ориентированном программировании, и концептуальные карты, семантические сети и т.п. Онтологии обеспечивают *словарь для представления и обмена знаниями о некоторой предметной области и множество связей, установленных между терминами в этом словаре*. В настоящее время наиболее активно происходит в области систем управления знаниями и в других мультиагентных интеллектуальных системах.

В корпоративном управлении при технологической реализации методологии данного подхода необходимо построить модель каждого актора как программного агента,

работающего в виртуальном мире предприятия, который постоянно анализирует ситуацию, планирует свою работу, согласовывает полученный план с другими акторами, ведет мониторинг и контроль исполнения намеченного плана, в случае расхождения сигнализирует о расхождении и перепланирует свою работу, а также инициирует расширение своих знаний об окружающем мире в диалоге со своим актором по мере возникновения такой необходимости. А для этого нужна онтологическая модель деятельности актора.

Ключевым фактором системы управления на онтологиях является онтологический базис. Особенно он важен в процессах приобретения новых знаний (встреча агентов, имеющих разные онтологии). В случае существования единого онтологиче-

ского базиса вполне вероятно агентам договориться, поскольку у них единая платформа систем знаний.

Онтологии должны соответствовать следующим критериям:

- прозрачность – онтология должна эффективно передавать подразумеваемое значение определенного термина, необходимого для описания ситуаций;
- связность – онтология должна быть связанной, т.е. должна позволять делать выводы, которые согласуются с исходными определениями понятий. По крайней мере, определяемые аксиомы должны быть по возможности логически согласованы между собой, чтобы не вызвать множества противоречий;
- расширяемость – онтология должна быть разработана с возможностью использования разделяемого и пополняемого словаря, когда для формализации ситуации требуются новые и новые знания;
- независимость от синтаксиса – концептуализация должна быть специфицирована на уровне знания максимально независимо от представления понятий на уровне символов;
- минимальный базис при высокой выразительности – онтология должна вводить минимальный базисный набор понятий, но их должно быть достаточно, чтобы моделировать мир в требуемых целях и описывать сложные ситуации;
- удобство для пользователя – онтология должна позволять выражать

знания в привычном для пользователя (лица, принимающего решения) виде, быть понятной, обзорной и связанной; эффективность машинной обработки – важна возможность формализации онтологий к виду, допускающему эффективную компьютерную обработку, чтобы снять с пользователя рутинную операцию по поддержанию, использованию и развитию онтологий.

– Для формализованного представления знаний из всей совокупности методов наибольшее распространение получили группы методов, основанных на фреймах, семантических сетях и продукционных правилах. В настоящее время все более явно применяются комбинированные методы, соединяющие преимущества явного и косвенного представления знаний.

Подчеркнем, что *акторы корпоративной системы управления и производства – это агенты, обладающие корпоративно значимыми знаниями, ключевыми для данного предприятия компетенциями, принимающие решения в системе управления и находящиеся внутри системы. Система на онтологиях оказывается в состоянии преодолеть свои внутренние ограничения, а не просто приспособиться к потоку возмущений из внешней среды, т.е. вполне вероятно получить самоорганизующуюся систему.* Самоорганизация выражается в новых устойчивых состояниях, которые более устойчивы к возмущениям, чем предыдущие. Подобные системы, в отличие от самостабилизирующихся, не просто выживают в новых динамических условиях, а эволюционируют в более сложные и более жизнеспособные [10]. *Подобные системы являются открытыми, т.е. в принципе незавершенными, а следовательно, нахо-*

дящимися в постоянном строительстве, преобразовании и развитии.

Для реализации подобных систем для акторов необходимо обеспечить необходимую среду деятельности, которая представляет собой совокупность методов и средств, обеспечивающих актерам следующие возможности: 1) анализировать состояние окружающей среды; 2) взаимодействовать между собой; 3) решать задачи, необходимые для принятия решений; 4) оценивать эффективность принимаемых решений.

Процессы управления в организациях осуществляются совокупной деятельностью акторов, порождающей многообразие возможных результатов, и ожидаемых, и непредсказуемых. Несогласованные решения и, как следствие, несогласованные действия ведут к неэффективному расходованию и истощению ресурсов организации, что исключает ее устойчивое развитие. Согласованные решения и действия, наоборот, ведут к возрастающей организационной устойчивости развития организации.

Таким образом, устойчивость развития предприятия зависит от эффективности взаимодействия акторов (людей, принимающих решения) и соответствующих процессов. Акторы существуют в организации не в отдельных актах событий, а в их последовательностях, рядах, переплетениях, и вследствие этого им приходится менять свои познавательные позиции, средства и инструменты. *Многообразие возможных управленческих решений, в том числе и оптимальных, тем больше, чем больше в организации акторов. Но и тем сложнее прийти к согласованному решению.*

Современные информационные технологии позволяют разрубить этот gordiev узел. Применение

современных методов моделирования процессов управления с целью оценки возможных последствий принимаемых решений в открытой гетерархической среде деятельности позволяет максимально приблизиться к согласованному решению. Поскольку в данных средах вследствие коллективности принятия решений построение формальной модели невозможно, наиболее эффективно применение полунатурного моделирования «человек-компьютер». При этом реальные акторы и их программные агенты отработывают свои решения в рамках компьютерной модели среды деятельности, которая выступает в роли своеобразного «интеллектуального тренажера». Результаты подобного моделирования будут напрямую зависеть от особенностей конкретного актора и его агентов. Поэтому процесс моделирования целесообразно повторять многократно, изменяя состав акторов и их агентов (при прочих равных ограничениях и условиях) [11].

Изложенный подход не исчерпывает всех источников достижения внутренней организационной интеграции в управлении знаниями. В данной публикации мы сфокусировали внимание, прежде всего, на современных возможностях управления явными интеллектуальными ресурсами (ИР), которые можно отделять от их носителей – сотрудников и рабочих групп. Вместе с тем не следует забывать о том «облаке» неявных ИР (рис. 6), которые во многом и делают осязаемо успешными современные организации. Боб Райан [2] выделяет 4 мира функционирования организаций: идеальный (мир ценностных установок лиц, принимающих решения), функциональный (мир принятия решений под влиянием доминирующих ценностей), формальный (мир «прописанных» корпоративных политик, норм и процедур) и реаль-

ный (мир процессов как они есть). Эти миры не просто находятся в определенной иерархии, как справедливо указывает Б. Райан, но взаимодействуют друг с другом. Ценностный же мир не только определяется заданными сверху идеями, но корректируется практикой на разных уровнях и требует отдельного обсуждения с точки зрения *уровней подконтрольности* корпоративной культуры, включая культуру информационного поведения и ценностей. Этот вопрос приобретает особое значение для наукоемких видов деятельности. По сути, в этой публикации мы ограничились рассмотрением подходов к работе с функциональным и формальным мирами. Но для того чтобы результаты в реальном мире соответствовали поставленным высшим руководством целям, необходима направленная работа с ценностным/идеальным миром.

Интегрированный подход к управлению знаниями отражает, на наш взгляд, набирающие силу в мире и России, в том числе в последние 10–15 лет, тенденции к развитию интегрированного управления в целом, включая, например, интегрированные подходы к формированию нефинансовой отчетности. (Так, участниками проекта GRI – Global Reporting Initiative уже стали такие российские корпорации, как ОАО «Роснефть» и ОАО «Росатом».)

В заключение отметим, что интегрированный подход на основе синтеза парадигм управления знаниями, управления ключевыми компетенциями и управления на основе согласованных решений в мультиагентной среде приводит к достижению баланса управления и самоорганизации, что обеспечивает не просто более высокую жизнеспособность, но и конкурентоспособность в условиях как устойчивых трендов, так и нестабильности.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Кавтарадзе Д. Н. Система интерактивных методов обучения управлению сложными системами // Интерактивное образование. Материалы межвузовской научно-практической конференции. – М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2012. – с. 20–25.
- 2 Райан Б. Стратегический учет для руководителя. Пер. с англ. Под ред. В. А. Микрюкова. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. – с. 63.
- 3 Baets Walter. Knowledge Management And Management Learning: Extending the Horizons of Knowledge-Based Management. – Springer, 2005. – 402 p.
- 4 Марчанд Дональд А. Эффективно ли Ваша компания использует информацию? // Экономические стратегии, 2002, № 2. – с. 65–69.
- 5 Колесникова Л. А. Источники энергии организационной эволюции и трансформации в наукоемком бизнесе // Энергия развития, № 2.
- 6 Виттих В. А. Управление ситуациями в сложных развивающихся системах с применением интерсубъективных теорий: репринт. – Самара: ИПУСС РАН, 2011. – с. 13.
- 7 Скобелев П. О. Онтологии деятельности для ситуационного управления предприятиями в реальном времени // Онтология проектирования, 2012, № 1 (3). – с. 6–38.
- 8 Gruber T. A translation approach to portable ontologies // Knowledge Acquisition, 1993, № 5 (2). – 199–220 p.
- 9 Гаврилова Т. А. Использование онтологий в системах управления знаниями. – Бизнес Инжиниринг Групп СПб (БИГ-СПб), 2012; http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/use_ontology_in_suz.shtml.
- 10 Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. – М.: Радио и связь, 1991.
- 11 Виттих В. А. Концепция управления открытыми организационными системами // Известия Самарского научного центра Российской академии наук, 1999, № 1. – с. 55–76.