|  |  |
| --- | --- |
|  | **Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  **высшего образования**  **«Московский государственный технический университет**  **имени Н.Э. Баумана**  **(национальный исследовательский университет)»**  **(МГТУ им. Н.Э. Баумана)** |

ФАКУЛЬТЕТ \_\_\_\_ИНФОРМАТИКА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КАФЕДРА \_\_\_\_\_\_КОМПЬЮТЕРНЫЕ СИСТЕМЫ И СЕТИ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ **09.04.01 Информатика и вычислительная техника**

МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА **09.04.01/05 Современные интеллектуальные**

**программно-аппаратные комплексы.**

**Отчет**

**по домашней работе № 1**

**Название:** Перевод технического текста

**Дисциплина:** Французский язык

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Студент | ИУ6-11М |  |  | И.С. Марчук |
|  | (Группа) |  | (Подпись, дата) | (И.О. Фамилия) |
|  |  |  |  |  |
| Преподаватель |  |  |  | С.А. Токарева |
|  |  |  | (Подпись, дата) | (И.О. Фамилия) |

Москва, 2023

**Задание:**

Подготовить перевод текста технического содержания не менее 30 000 символов не считая пробелов.

**Ход работы:**

Перевод составлен на основе книги «L’INFORMATION DANS LES ORGANISATIONS: DYNAMIQUE ET COMPLEXITÉ» (информация в организациях: динамика и сложность), доступной по адресу (<https://books.openedition.org/pufr/670>).

Переведенный фрагмент содержит 30200 символов и приведен ниже.

# Информация-двигатель прогресса?

# Вступление

Информация лежит в основе бизнеса. Новые технологические разработки расширяют доступную информацию. В окружающем информационном шуме может скрываться информация, жизненно важная для развития и выживания компании. Ни одна организация не может позволить себе пропустить эту информацию.

Информационная система становится основой организаций. Могут ли поток информации, информационные системы и услуги реально влиять на организацию? Новые информационные технологии и связанные с ними методы приводят к перестройке уклада организации или они вызывают потребность в прогрессе?

Странная цикл организации - информация, описанная Jean-Louis Le Moigne, лежит в основе вопроса. Этот вопрос был и остается темой обширной литературы и многочисленных теоретических и эмпирических исследований, и тема не закрыта.

Меняет ли появление так называемого информационного общества и новых практик эту схему?

Целью данной работы является изучение влияния изменений информационных систем в более широком и актуальном смысле на организацию, которая заказывает или управляет этим изменением. Существует ли это воздействие и при каких условиях оно приведет к изменению структуры организации? Приведет ли тогда изменение этой структуры к пересмотру системы, которой она управляла? Или, наоборот, структура будет ограничивать и уменьшать воздействие?

Чтобы попытаться продвинуться в решении этих вопросов, проводится полевое исследование с использованием многоаспектного подхода (социология, управленческие науки, Информатика) двух организаций, которые очень далеки друг от друга, как структурно, в смысле Минцберга (Mintzberg, 1982), так и с точки зрения бизнеса.

Эти компании в условиях сильной конкуренции предъявляют все более высокие требования к своим руководителям с точки зрения результатов и отношений с клиентами. История и эволюция этих структур побуждают их пересматривать способы своего функционирования и изменять свое отношение к информации.

Поэтому они решили изменить свои информационные потоки и технологические системы, которые их поддерживают.

После уточнения процессов наблюдений и их концептуальных основ мы объясним выбор методик для начала работы, и первые результаты позволят наметить гипотетические траектории, которые эти организации могут выбрать, чтобы проверить первоначальную гипотезу.

## **I. АНАЛИТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И КОНЦЕПЦИИ**

Преобразование информационных систем этих двух компаний является важным мероприятием, которое потребует усилий всей организации. Способность компании выдерживать эти изменения связана с системой управления и преобразований, ее способностью руководить проектами и обеспечивать организационное и технологическое развитие (Bernier, Bareil, Rondeau, 2003; Laudon et Laudon, 2004).

Таким образом, анализ изменений в этих компаниях будет проходить по трем направлениям.

### **Возможности систем управления и изменений**

Руководство организации играет центральную роль в сотрудничестве заинтересованных сторон. (Mintzberg, 1987 ; Miller, 1990). Способность руководить изменениями требует постановки стратегических целей, которые являются достаточно весомыми, чтобы заручиться поддержкой. Таким образом, будут изучены стратегические цели и возможности стимулирования организации.

### **Навыки управления проектами**

Проекты по преобразованию технологий должны осуществляться в три этапа: планирование, внедрение и поддержка.

Техническая поддержка тесно связана со структурой и политикой руководства. Архитектура должна соответствовать проектам, иначе это приведет к потере времени и денег (Youngs, Redmond-Pyle, Spass et Kahan, 1999).

### **Способности обеспечивать организационное и технологическое развитие**

Этот уровень включает принятие изменений и участие в них заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны призваны взять на себя ответственность за новые инструменты и организационные модели; следовательно, они должны пройти обучение и принять участие (Fabi, Martin et Valois, 1999).

## **II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

Наблюдения начались в 2002 году. Команда, состоящая из исследователя и студентов, были интегрированы в разной степени в обе структуры для наблюдения и сбора информации непосредственно от членов организаций. выбранный здесь подход носит качественный характер.

Регулярные, но незапланированные частично структурированные собеседования проводились либо формально на основе вопросника, разработанного в качестве основы для обсуждений, либо неофициально во всех подразделениях на всех уровнях иерархии. Никаких заметок сделано не было, чтобы не смущать собеседников. Те охотно отвечали на вопросы.

Эти интервью и различные полученные внутренние документы позволили составить сводный анализ структурного, организационного и информационного состояния этих двух компаний на момент начала наблюдения а затем и модифицировать его в реальном времени.

Информационные системы оценивались как качественно, в ходе интервью, так и количественно. Информационные потоки этих организаций были смоделированы с помощью метода Оссада (Dumas, Charbonnel, 1990).

Простые в реализации, модели этого метода доступны любому человеку, не требуя специальной подготовки.

Затем эти модели были сопоставлены с анализом потоков с помощью метода отображения обменов в социальных сетях, предложенного Шанталь Кукки (Cucchi, 2004). По ее мнению, обмены электронной почтой дают хороший анализ корпоративных коммуникаций.

Techniquement, cette méthode a consisté en l’analyse statistique par SPSS des volumes échangés entre les acteurs ou les pôles de l’organisation. N’ayant pas accès au contenu de ces messages, il ne peut être déterminé de façon certaine si les acteurs utilisent le réseau à des fins personnelles et donc introduisent des biais dans les calculs.

Les résultats obtenus sont donc entachés d’erreurs. Mais cette analyse a eu seulement pour but de valider ou d’infirmer les résultats de la première analyse.

Технически этот метод заключался в статистическом анализе с помощью SPSS объемов сообщений, которыми обменивались сотрудники или подразделения внутри организации. Поскольку мы не имеем доступа к содержанию этих сообщений, невозможно с уверенностью определить, используют ли сотрудники сеть в личных целях, что вносит погрешность в расчеты.

Поэтому полученные результаты могут быть ошибочными. Однако единственной целью данного анализа было подтверждение или опровержение результатов первого анализа.

Такое разнонаправленное, междисциплинарное наблюдение представляется уместным в системной логике, соответствующей работам Жана-Луи Ле Муанье. Социологический подход очень важен, поскольку человеческие ресурсы часто являются доминирующим фактором в процессах изменений, равно как и структура организации, которая сама по себе связана с архитектурой технологических систем.

## **III. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИТУАЦИЯ НА МОМЕНТ Т**

В компании А, специализирующейся на управлении водными ресурсами и переработке отходов, работает около 1900 человек, из них 848 - в рассматриваемом секторе. Остальные распределены по 22 дочерним предприятиям.

Исторически эта компания была государственной и была продана частному сектору около пятидесяти лет назад. Ее клиентами являются местные органы власти и частные структуры, которые также могут стать конкурентами.

Компания B специализируется на обучении. В ней работает около 200 человек на двух площадках и восьми различных учебных курсах. Исторически являясь полугосударственной компанией, в настоящее время она переходит к частному управлению. Ее управление быстро эволюционирует. Все ее клиенты относятся к частному сектору.

### **Проекты**

Стратегия компании A заключается в диверсификации (расширении ассортимента) и выходе на международный рынок в условиях жесткой конкуренции со стороны более мелких, менее эффективных, но и более гибких конкурентов.

Компания осознала, что стагнация равносильна движению назад. Она решила повысить свою коммерческую агрессивность и внедрила систему бизнес-анализа, основанную на поиске, обмене и распространении информации.

Стратегия компании B, подвергшейся нападению конкурентов с аналогичными возможностями на своей территории, заключается в том, чтобы сделать выбор в пользу консолидации (укрепления, объединения) структур и ограничения числа участников, чтобы быстро обеспечить согласованность в организации, внешнюю видимость и максимальную оперативность. В то же время она стремится к разделению процессов и интернационализации (интернационализация - технологические приёмы разработки, упрощающие адаптацию продукта).

Она решила централизовать свои информационные системы, внедрив при этом процессы оценки и мониторинга, которые значительно увеличивают объем обрабатываемой информации.

#### **СТРУКТУРА И УПРАВЛЕНИЕ**

#### **КОМПАНИЯ А**

Персонал в основном технический (инженеры, техники и т.д.). Большое количество менеджеров управляет межведомственными проектами. Управление гибкое, но иерархическое, в зависимости от отдела.

Отношения между различными участниками основаны на доверии. Помещения и оборудование соответствуют современному уровню.

Значительная часть сотрудников работает в компании с момента ее основания. Возрастная пирамида перевернута, выходы в отставку редки. Увольнений нет.

Эта структура обладает сильной корпоративной культурой. Чувство идентичности очень сильно. Корпоративная культура носит гибридный характер, колеблясь между клановым и бюрократическим механизмами (Ouchi, 1982).

##### **Информационные системы**

Информационные потоки не обязательно иерархичны и часто носят межфункциональный характер. Задействованным в процессе участникам предоставляется определенная автономия при условии наличия результатов.

ИТ-системы находятся на передовом рубеже технологий. В настоящее время ведется работа по централизации серверов данных, но она еще не завершена.

Взаимоотношения между организацией и ИТ-подразделением нестабильны. ИТ-департамент фактически является дочерним предприятием организации и поэтому должен сам управлять своим развитием. Он колеблется между отношениями "поставщик - клиент" и "сын - отец", что порождает некоторые конфликты.

В случае возникновения проблем реакция этого отдела относительно хороша, хотя иногда она пропорциональна иерархическому положению обратившегося.

Системный анализ был поручен внешней компании, что вызывает резкую критику.

##### **Внутренние коммуникации**

Очень хорошо организована внутренняя коммуникация. Ежедневный печатный мини-журнал с новостями компании рассылается всем сотрудникам организации, а ежемесячный обзор прессы по вопросам конкуренции и рынков - тем, кто просит, и в любом случае всем руководителям подразделений. Эта информация также размещается во внутренней сети Группы. Наконец, ежемесячно всем сотрудникам рассылается социальный листок (прибытие, выбытие, мобильность).

#### **КОМПАНИЯ B**

##### **Режим управления.**

Существует множество разнообразных профессий как в интеллектуальной, так и в технической сфере. Постоянные сотрудики составляют большинство сотрудников.

Управление относительно гибкое, но иногда произвольное. Новое руководство, по-видимому, стремится к большей строгости.

Отношения между сотрудниками характеризуются недоверием.

Помещения и оборудование нуждаются в пересмотре.

Возрастная пирамида однородна. Сокращений не происходит. Приоритет отдается перераспределению.

Корпоративная культура слабо закреплена из-за постоянных изменений в идентичности, организации и управлении. В настоящее время идет процесс стабилизации.

##### **Информационные системы**

Поток информации не обязательно следует за иерархией. Это организация, которая отдает предпочтение своим "вдохновителям" и поэтому испытывает большие трудности с их направлением.

ИТ-системы находятся в процессе капитального ремонта уже несколько лет. Каждый раз при смене руководства менялась стратегия и руководитель отдела. Есть сильное стремление к централизации, но каждый отдел разрабатывает свои собственные инструменты. То, как работает ИТ-департамент, похоже на 1980-е годы. "Мы решаем, вы используете".

Ему был поручен системный анализ.

Отношения между организацией и ИТ-департаментом плохие. С обеих сторон наблюдается полное отсутствие взаимопонимания. Отдела технического обслуживания нигде не видно.

##### **Внутренние комуникации**

Внутренние коммуникации отсутствуют. Информация часто поступает по слухам, которые очень сильны в этой организации.

#### **Комментарии**

Поведение структуры А не очень стандартизировано. Руководство колеблется между дивизионализмом и адхократией (Mintzberg, 1982).

Поведение структуры В не является полностью стандартизированным. Она находится где-то между бюрократией Вебера и органической структурой Бернса и Сталкера. Организация представляет собой своего рода централизацию независимых органов. Мы ближе к дивизиональной структуре Г. Минцберга.

56Кроме того, по мнению Минцберга, среда для такого типа структуры стабильна, но сложна. Если среда изменится, то такая структура станет неадекватной.

## **IV. ВНЕДРЕНИЕ**

Компания A назначила трех человек, включая стажера, ответственными за проект по созданию технологической вахты, связанной с техническим отделом, самым эффективным и динамичным отделом в организации, но руководитель которого был перегружен.

Проект был очень хорошо принят всеми сотрудниками компании, но оставался совершенно неформальным, что не повлияло на качество результатов. Информация распространялась нормально. Проект получил мощную поддержку со стороны директора подразделения. После нескольких проблем с организацией и оборудованием через восемь месяцев проект вышел на оптимальный режим работы.

Через два года руководство компании приняло решение перейти на более высокий уровень и создать полноценную систему бизнес-анализа. Игрокам, отобранным для этого второго проекта, было предложено пройти курс обучения под руководством внешнего специалиста.

Консалтинговой фирме поручено внедрить соответствующие процедуры. У системы есть шесть месяцев, чтобы доказать свою эффективность.

Основными показателями будут анализ удовлетворенности и частота использования системы.

Позиция этой небольшой структуры соответствует той, которую предложил Филипп Баумард (Baumard, 1991). Будучи приближенной к высшему руководству, она заметна и заслуживает доверия. В такой социально спокойной структуре, как эта компания, риск того, что она будет восприниматься как контролирующий орган, невелик.

Компания B внедряет новые системы. Она проводит реконструкцию помещений и оборудования.

Принято решение о предельной централизации информации и связанных с ней систем. Решение о создании новых информационных средств принимается и внедряется в соответствии с планом, разработанным руководством и выполняемым отделом информационных систем.

Организация информационных потоков и принятие решений подчиняются очень жестким, чисто иерархическим процедурам.

## **V.СПУСТЯ ТРИ ГОДА**

В компании "А" все остается по-прежнему. Система не приживается. Причины: нехватка времени, отсутствие конкретного заказа и, самое главное, отсутствие четкого желания у главы компании.

Пользователи скептически относятся к концепции. Обмен информацией кажется им благородной надеждой, но труднореализуемой. Созданные системы не представляют особых проблем и не требуют серьезных изменений.

В свою очередь, в компании "Б" произошла революция! Новый директор-распорядитель держит всех в ежовых рукавицах( - железная рука). Наметилась тенденция к созданию гипериерархической структуры. Количество иерархических уровней увеличилось в несколько раз.

Было создано множество тормозящих систем, но скорость реакции различных иерархических слоев препятствовала им.

В целом процедуры, похоже, работают. Модернизированы помещения и технологические системы.

Однако, отсутствие диалога с пользователями деструктивно. Технологические результаты представляют собой странную систему, состоящую из восьми разрозненных слоев, разработанных наполовину внутренне, а наполовину извне и содержащих избыточную информацию. Некоторые приложения даже имеют параллельно две активные версии. Сотрудники вводят половину информации по одной версии, а другую половину - по другой. Выявлены серьезные эргономические ошибки. Время загрузки инструментов может превышать три минуты.

В то же время недооценивание влияния человека фокусирует негативную обратную связь на руководстве и ИТ-подразделениях, которые становятся индикаторами неисправляемой внутренней дисфункции на момент начала проекта, а возможно, и на момент выбора инструментария. Пользователи, напротив, насторожены относительно этих концепций, которые не всегда хорошо объясняются, и относительно сложности внедрения.

Текучесть кадров стала высокой, и компания начала, что людей увольняют. Теперь организация предпочитает нанимать временный персонал.

Система привела к глубоким изменениям в мышлении и способах обработки информации. Недоверие становится все более распространенным и мешает прогрессу.

### **Комментарии**

Эти две организации совершенно по-разному отреагировали на изменения в своих информационных системах.

Для одной из организаций предложенная система была инновационной с концептуальной точки зрения, предполагала высокий уровень участия персонала и быстрое освоение инструментов, а также изменение менталитета в плане обмена информацией, но не предполагала глубоких изменений в технологической архитектуре.

Для второй организации необходимо было пересмотреть все - от методов управления до способности мобилизовать игроков и радикально изменить технологическую архитектуру.

Первичная оценка была проведена в конце 2005 года.

#### **Возможности управления и проведения изменений**

В обоих случаях ни одна из компаний не смогла в достаточной степени концептуализировать проект, чтобы заинтересованные стороны могли четко понять принятую стратегию.

В первом случае также отсутствовал мониторинг, что привело к значительной путанице в развитии проекта. Началась гонка за власть и влияние, что еще больше затормозило реализацию проекта.

В другом случае заинтересованным сторонам было дано жесткое указание, не требующее дополнительных разъяснений, чтобы сделать его приемлемым. И здесь взаимодействие между игроками негативно сказалось на развитии проекта.

В обеих компаниях проект не был понятен на стратегическом уровне. Это приводило к задержкам и сбоям в работе. Тем не менее, жесткий подход компании "Б" дал лучшие результаты.

#### **Навыки управления проектами**

Обеим организациям также не хватало управленческих навыков. Выбор стажера, а затем внешнего консультанта в первой компании снизил ясность проекта.

Частая смена руководителя проекта во второй компании свидетельствовала о том, что руководству было трудно воплощать в жизнь свои решения.

В обоих случаях предлагаемые правила и стандарты были недостаточно четкими и последовательными, чтобы обеспечить быстрый ход изменений.

#### **Возможности организационного и технологического развития**

Наблюдения на этом уровне свидетельствуют об ограниченной способности заинтересованных сторон принять изменения. Отделы кадров и отделы коммуникаций, которые находятся на переднем крае процесса изменений, вкладывают в него мало или вообще ничего не вкладывают.

## **VI. ГИПОТЕЗЫ И ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ**

Мы отмечаем, что эти две организации, возможно, не знают, что такое информационная система и что может сделать для них хорошо спроектированная система. В частности, концепция стратегического треугольника между информацией, структурой и стратегией.

Интеллектуальная информационная система, по мнению Ж.А. Бартоли (Bartoli and Le Moigne, 1996), делает акцент на понимании ситуации и выявлении проблем, а не только на их разрешении. В данном случае проблемы игнорируются в пользу специфических потребностей руководства.

Процесс моделирования должен учитывать изменяющийся характер проекта. Эта рекомендация не нашла здесь отклика.

В данном контексте каковы возможные траектории развития этих двух организаций? Какая из информационных систем или организаций будет преобладать и приведет к адаптации другой?

Идея влияния информационных систем и технологий на организации привлекает технических детерминистов (Научный подход, согласно которому все явления не случайны, а имеют причины). Утверждения такого рода можно встретить при каждом крупном технологическом достижении. И, как в любой теории, есть и ее противоположность - сторонники организационного детерминизма. Но нет ничего однозначного.

Однако в результате изучения конкретных примеров можно сделать вывод о том, что внедрение новых систем в организации влияет на ее деятельность, и наоборот.

Последние теории этих концептов указывают на взаимное влияние, которое меняется в зависимости от времени и состояния реорганизационных работ или внедрения новых систем. Новые технологии и организации тесно взаимосвязаны и коэволюционируют (совместная эволюция частей, взаимодействующих в системе).

Характеристики организации могут быть сдерживающим фактором для внедрения систем. Эти характеристики являются производными от бизнеса и окружающей среды, и любая новая система должна их учитывать.

Новая система нужна чтобы помочь организации общаться более эффективно и результативно. После внедрения она может изменить поток информации и сократить некоторые уровни иерархии. Но эти изменения останутся ограниченными, и структура организации не изменится. Сама структура задает границы вмешательства новых систем. Ведь именно структура организации порождает информационные потоки, и эти потоки могут быть в той или иной степени изменены внедрением новой системы.

Неформальные потоки и процедуры обработки потоков, различающиеся в разных отделах, - препятствуют технической автоматизации. В организациях с обширной иерархией существуют стандартизированные вертикальные потоки, которые легко автоматизировать; другие организации менее доступны для новых технологий из-за автономности отношений, что приводит к перемешиванию потоков. Фактически автоматизация усиливает иерархию.

Эти размышления прекрасно находят здесь свое отражение. Наименее иерархизированная структура с трудом усваивает новые информационные каналы, в то время как цель установления приоритетов второй находит поддержку в этих новых каналах.

### **Вывод**

Изменения в компаниях, включая информационные изменения, зависят от сложного характера организации (Hafsi and Demers, 1997), систем, которые нужно внедрить (Markus, 1983), и, главное, от контекста (Miller, Greenwood и Hinnin, 1999).

В этой статье была предпринята попытка объяснить влияние современных информационных систем на две организации, которые изменяли эти системы в стратегических целях.

Наблюдения, проводимые в настоящее время, были сделаны с целью системного видения организаций, что требует их целостного и многопланового видения.

Организации, которые развиваются, проходят несколько стадий, характеризующихся организационными и технологическими возможностями. В случае изученных организаций констатируется, что прогресс идет медленнее, чем ожидалось, но связан с их организационной структурой.

Эта медлительность, по-видимому, связана с управленческими ошибками при внедрении, что привело к сопротивлению во время операционной части. Уровень доверия сыграл немаловажную роль. Задержки также связаны с целями и управлением этими целями. Необходимы усилия на стратегическом уровне, чтобы создать видение, которое придаст смысл действиям.

Внедрение таких систем требует сотрудничества на трех уровнях, корректировок и плодит множество сомнений. На стратегическом уровне видение должно быть достаточно четким чтобы иметь возможность поддерживать стратегические и практические планы развития и реализации, **чтобы** участники операционной цепочки могли присоединиться к ним и стать их собственностью.

Эти первоначальные результаты, **по-видимому**, указывают на то, что внедрение новой информационной системы не обязательно приведет к изменениям в организации.

Организации и системы в определенной степени изменяют себя и взаимодействуют друг с другом. Изучение этих организаций показывает, что структура — рамки, внутри которых эти отношения могут взаимодействовать. Не похоже, что эти рамки можно перешагнуть.

Обе эти структуры в настоящее время находятся под пристальным вниманием в отношении дальнейших действий по этим процессам. Подтвердит ли будущее эти предположения ?

# Управление стратегической информацией в

# организациях с точки зрения гибкости/закостенелости:

# понятие интеллектуального механизма

Хотя большинство стратегических действий принимаются в ситуации несовершенной информации, информационный контроль не менее важен. Рассматриваемый как способ уменьшить риск, не устраняя его, или поддержать интуицию, не лишая ее доли иррациональности, это мастерство, в частности, является целью профессионалов и организаций, таких как разведывательные службы, менеджеры по корпоративному надзору, стратегическое консультирование, лоббисты и т. д.

Таким образом, за последние десять лет появилось множество публикаций в области экономической (или стратегической) разведки, предлагающих методы и инструменты для оптимизации цикла овладения стратегической информацией.

И успешных примеров, демонстрирующих эффективность этих мероприятий достаточно. Но как насчет сбоев, которые в то же время ставят под сомнение эффективность – или даже эффективность – этих устройств? Итак, каким образом организация "Аль-Каида" смогла получить 11 сентября 2001 решающее преимущество перед разведывательным объединением США, насчитывающим 100 000 профессионалов, с колоссальными бюджетами и оснащенным передовыми методами и инструментами, целью которых действительно является овладение стратегической информацией? С другой стороны, как команда, отвечающая за заявку Парижа на Олимпийские Игры 2012 года, могла ли недооценить механизм, реализованный командой Лондона?

Кроме того, как руководящая команда Havas могла ошибиться в стратегических намерениях своего первого акционера, Винсента Боллоре, и попасть в неприятную ситуацию?

Как только мы встаем на сторону тех, кто потерпел неудачу или обанкротился, возникает вопрос об анализе сбоев в цикле овладения стратегической информацией. Что случилось? Почему внедренный механизм не обнаружил, что угроза возникла, или почему он не оценил ее должным образом?

Основываясь на трех школьных примерах, мы хотим показать, что методология цикла овладения стратегической информацией является основной для анализа, но недостаточной для организации. Поэтому на втором этапе мы обратимся к паре гибкость/закоренелость через цикл OODA (наблюдение – ориентация – решение – действие), теоретизированный Джоном Бойдом.

Такой подход, на наш взгляд, заставляет по-иному взглянуть на проблему владения стратегической информацией, предлагая ориентиры, которые могут пролить свет на кажущийся парадокс, который существует между уровнем практики и фактически достигнутыми результатами.

# I. проблема управления стратегической информацией

Чтобы надеяться достичь определенного уровня владения стратегической информацией, то есть чтобы полезная информация была получена в наилучших условиях по срокам, качеству и стоимости, необходимо, чтобы действия по поиску, обработке и распространению в организации были упорядочены. в непрерывном цикле. Эта методология сегодня является руководством для **многих** профессионалов в этой области.

## **Цикл овладения стратегической информацией**

Овладение стратегической информацией требует охвата всей цепочки, которая позволяет преобразовывать информацию в знания, полезные для действий: определение или сбор потребностей, их преобразование в план извлечения сведений, планирование исследований, сбор, обработка, анализ и распространение. Это действительно цикл, поскольку полученная таким образом информация позволяет переориентировать потребности или выявить новые.

Чем больше цикл проходит итераций, тем больше организация позволяет себе быть в курсе своего окружения. Как и на экране радара, разведданные должны постоянно пересматриваться в зависимости от развития ситуации. Вот почему вся трудность заключается в том, чтобы организовать такую систему с течением времени (регулярность) и привить людям и организации культуру интеллекта (Гибкость).

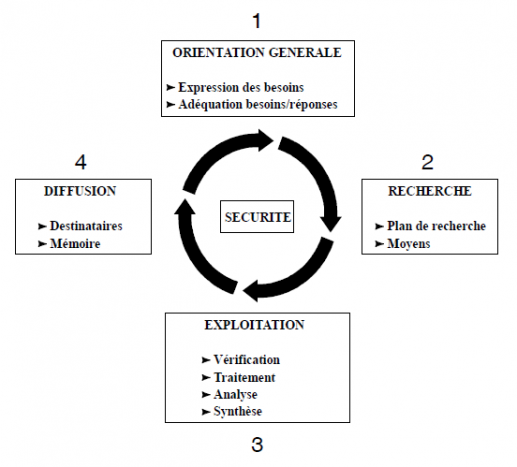
[](https://books.openedition.org/pufr/docannexe/image/692/img-1.png)

Рисунок 1 - Схема цикла овладения стратегической информацией.

В интересующей нас проблематике этот цикл важен, потому что, помимо того факта, что он служит методологией для многих профессионалов, он также позволяет восстановить слабые звенья в цепи информация - принятие решений. Чтобы проиллюстрировать нашу точку зрения, мы выбрали три примера школы стратегической слепоты: теракт 11 сентября 2001 года, поражение Парижа на Олимпийских играх 2012 года в Лондоне и захват компании Havas Винсентом Боллоре. Эти совершенно разные случаи предлагают широкий спектр вопросов контроля над стратегической информацией (контртеррористическая разведка, геополитическое лоббирование и борьба за легитимность в большой коммуникационной группе) и показывают очень разные степени сбоев и неконтролируемости стратегической информации.

**Три случая отсутствия стратегической информации**

Если верить многочисленным докладам, опубликованным после терактов 11 сентября 2001 года, в частности докладу парламентской комиссии по расследованию террористических нападений, многочисленные сбои в работе наблюдались на протяжении всего времени цикла.

1. Общее направление: многие руководители и лица, принимающие государственные решения, считали, что крупномасштабные теракты на территории США невозможны. В соответствии с хорошо известным процессом когнитивного диссонанса, учитывая нападения на американские представительства за границей (в частности, посольства), они не учитывали информацию, соответствующую первому сценарию, и отдавали предпочтение информации, подтверждающей второй. Конечно, учитывая количество ступеней, которые необходимо преодолеть, «тревожная» информация имела гораздо меньше шансов дойти до верха, из-за чего политическая верхушка была менее склонна им верить, чем основная масса (аналитики, местные эксперты).
2. исследование. В течение нескольких лет отдавая предпочтение технологической разведке (перехват телефонных разговоров, электронной почты и т. д.) вместо человеческой разведки, спецслужбы США лишили себя ценной информации.
3. Обработка. Помимо непосредственного следствия процесса когнитивного диссонанса, опросы выявили отсутствие навыков владения пуштуном (языком, на котором говорят в Афганистане), что затрудняло анализ определенной информации и особенно ее объема в режиме реального времени. Кроме того, в результате предыдущих сбоев в работе, к которым следует добавить отсутствие сетевой работы спецслужб, важные сигналы, такие как убийство полковника Масуда за несколько дней до 11 сентября, не вызвали никакой тревоги. Разве он не был бы ценным союзником в выслеживании бен Ладена?
4. распространение. Опять же, отсутствие координации со стороны сильного разведывательного сообщества, насчитывающего почти 100 000 человек, привело к серьезным сбоям в работе. Таким образом, замеченные террористы смогли совершить проникновение. Напомним, что они прошли летную подготовку в школе во Флориде и поэтому находились под наблюдением. Еще одна серьезная неисправность: память. Если ФБР не хватало эффективности в сборе разведданных, оно не могло более разумно обращаться с тем, что у них было. Другими словами, « ФБР не могло знать того, что им было известно ».

Априори, поскольку ценность цепочки измеряется ценностью ее самого слабого звена, здесь мы представляем ценность цепочки американской контртеррористической разведки. Но как только произошла крупная авария и было начато расследование, можно также предположить, что цепочка могла быть усилена. В краткосрочной перспективе, без сомнения. Но в среднесрочной перспективе ?

Провал заявки Парижа на проведение Олимпийских игр 2012 года также выявляет слабые звенья в цикле овладения стратегической информацией. Прежде всего, в отказе от реализации реальной политики влияния. За день до голосования Международного олимпийского комитета мэр Парижа объяснил, что, поскольку во Франции отсутствует англосаксонская культура лоббирования, особенно не следует пытаться исполнять музыку, к которой у нас нет таланта.

Тем не менее, единственным выигравшим участником был тот, который обеспечил большинство голосов. И оказалось, что Франция на самом деле не знала о работе МОК. Таким образом, в то время как президент Франции пожимал руки всем членам МОК на официальном коктейльном Вечере, премьер-министр Великобритании выбрал более целенаправленную стратегию. Он принимал по одному членов, на которых мог повлиять, после ознакомления с имеющейся у них информацией. Точно так же французы разыграли карту нового президента МОК, в то время как наиболее влиятельными системами были системы его предшественника Антонио Самаранча.

Не говоря уже о том, что англосаксы держали в своих руках основные рычаги управления: Coca-Cola, Mcdonald's, NBC... Таким образом, из-за чрезмерной самоуверенности и относительного незнания британской системы влияния Париж потерпел третье поражение. В последующие дни мэр Парижа и председатель Регионального совета будут показывать пальцем на британцев, считая, что Лондон был обманщиком. Другой громкий звонок был во время разговора промышленника Арно Лагардера и бывшего чемпиона Жан-Клода Килли, которые говорили: «Себастьян Коу, я знаю его двадцать пять лет. Англичане остались в дураках. У них есть лучший способ выкрутиться». И в конце разговора: «Когда мы хотим брать, мы должны уметь отдавать. Мы, французы, не умеем отдавать».

Опять же, на каждом этапе цикла возникали сбои в работе: минимизация влияния и завышение ожиданий технического качества в досье, отсутствие тщательного мониторинга стратегий влияния оппонентов, отсутствие анализа того, как продвигается дело в Лондоне, и недопонимание с точки зрения альянса (Париж, как сообщается, объявил, что не будет баллотироваться в случае неудачи), отсутствие извлечения выгоды из знаний о предыдущих неудачах. И, несомненно, именно этот последний момент вызывает наибольше всего вопросов. Потому что по логике цикла следовало бы усилить слабые звенья, поскольку парижская команда обязательно ознакомилась с исследованиями, касающимися предыдущих неудач. Ведь так?