

УДК 316.776.3

Е. В. Фадеев¹, В. С. Чернявская²

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ТЕХНОЛОГИЯХ СИТУАЦИОННОГО ЦЕНТРА*

Обоснованы положения о том, что обратная связь в деятельности ситуационных центров играет ведущую роль, обеспечивая эффективность управленческой деятельности за счет предоставления информации о состоянии текущего состояния управляемого объекта необходимому состоянию; обратная связь в процессе коммуникации между участниками ситуационного центра обеспечивает необходимую эффективность деятельности ситуационных центров.

Ключевые слова: *ситуационный центр, управленческие технологии, управленческий потенциал, обратная связь.*

Современному обществу в целом и отдельным его институтам приходится решать задачи, отличающиеся многоаспектностью и многокритериальностью, что существенно увеличивает цену необоснованности принимаемых решений во всех сферах управления. В таких условиях возникают противоречия между интеллектуальными возможностями человека, сложностью переработки значительных объемов информации и стремлением избежать ошибок при принятии ответственных управленческих решений, актуализируя необходимость создания эффективных методов управления, моделирования и прогнозирования последствий принимаемых решений, которые позволят сократить количество необдуманных и мало проработанных действий, повысить эффективность управленческой деятельности в сложных условиях.

Конец второго тысячелетия ознаменован взрывным характером развития и активного внедрения информационных технологий, что обусло-

* Работа выполнена в рамках мероприятия 1.4 Федеральной целевой программы «Научные и педагогические кадры инновационной России» (Контракт № 14.740.11.0994 от 06.05.2011 г.).

¹ © Евгений Вячеславович Фадеев, канд. психол. наук, декан факультета заочного и дополнительного образования негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Институт технологии и бизнеса (НОУ ВПО ИТиБ), ул. Дальняя, 14, г. Находка, Приморский край, 692900, Россия, E-mail: fadееv58@yandex.ru.

² © Валентина Станиславовна Чернявская, д-р пед. наук, профессор кафедры философии и психологии Владивостокского государственного университета экономики и сервиса Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Россия, E-mail: v.s.chernyavskaya@gmail.com.

вило стремительное развитие управленческих технологий. От дыма костра, гонца, почтового голубя, семафора и телеграфа с телефоном до телевидения, мобильной и спутниковой связи, интернета – вот лишь наиболее значимые вехи на этом пути. Малая скорость получения информации, необходимой для принятия управленческого решения, небольшое число каналов её получения определяли применяемые управленческие технологии того времени, когда лицо, принимающее управленческое решение, не было перегружено информацией (зачастую её было даже недостаточно) и не находилось в цейтноте.

Увеличение количества каналов получения информации, возрастание доли визуализированной информации, её поступления в режиме реального времени вызвали необходимость увеличения числа получателей такой информации для оперативного её восприятия и переработки с целью подготовки предложений для выработки и принятия управленческого решения.

Если до определенного предела эти актуализации решались как единичные задачи (отдельно увеличивалось количество операторов, получающих информацию, передаваемую лицу, принимающему решение, в необходимых случаях к выработке решения привлекались дополнительные люди, получающие необходимую информацию от принимающего управленческое решение), то их объединение позволило перейти на новый уровень решения управленческих задач.

Необходимость перерабатывать большие массивы информации, реагировать на быстроменяющуюся обстановку, привлекать для решения возникающих задач дополнительных специалистов и других заинтересованных лиц с использованием современных информационно-аналитических технологий поддержки их деятельности, позволяющих за счет моделирования социально-экономических, политических, производственных и других процессов общественной жизни существенным образом повысить качество и эффективность деятельности и обеспечить высокую скорость реакции управленческих систем на изменчивое поведение современного общества, обусловила возможность и потребность в использовании процесса управления ситуационных центров в организации [7].

В настоящее время под ситуационным центром понимают совокупность интеллектуально организованных рабочих мест с автоматизированными операциями получения и пополнения информации (включая конверторы данных), процедурами построения моделей, анализа ситуации, апробации моделей, графического представления проигранных сценариев, где на практике применяется ситуационное моделирование [29].

Концепция ситуационного центра как метода принятия управленческого решения была предложена в 70-е годы XX века английским кибернетиком Стаффордом Биром, а в конце 70-х годов XX века под его руководством был создан первый ситуационный центр для правительства Чили. Данная концепция предполагала не просто механическое объединение нескольких ранее использовавшихся методик (например, «мозговой

штурм», управление по результату, делегирование ответственности и др.), а их синтез, что позволило значительно повысить оперативность и качество принятия управленческих решений. Эта технология базируется на анализе текущей информации, проведении опросов, определении проблем, формирования образа ситуации и подготовке предложений по корректировке тактических и стратегических решений, созданию информационной базы.

Прежде всего, методика ситуационного центра предполагала решение проблем, для которых характерен ряд признаков:

- внезапность возникновения;
- хаотичность поведения ситуаций;
- нечеткость границ проблемы;
- концептуальность описания проблемы;
- неформализуемость, неопределенность;
- нестереотипность, уникальность ситуации;
- взаимовлияние множества факторов;
- неясность информации и большие её объемы;
- девиантность и конфликтность процесса решения;
- оперативность, интуитивность, субъективность, латентность.

Перечисленные проблемы, по мнению А.Н. Данчула, могут быть названы слабоструктурированными, поскольку содержат как качественные, так и количественные элементы, причем качественные, малоизвестные и неопределенные стороны проблем доминируют. Технология решения подобных проблем базируется на попытке их структуризации за счет введения в сценарий решения проблемы как классических методов принятия решений, так и полуэвристических методов, применение которых к решаемой проблеме возлагается на лиц, готовящих и принимающих решение [7].

Ситуационный центр при этом можно рассматривать как пространство, включающее коллективные структуры постановки и решения задач, обработки информации и формирования креативных вариантов решения, предназначенное изменять текущее состояние управляемого объекта (ситуационной проблемы), добиваясь достижения им необходимого состояния.

Положительный опыт использования ситуационных центров в сфере государственного управления и бизнеса привел к тому, что в настоящее время в мире насчитывается несколько сотен ситуационных центров как в органах государственной власти и управления различного уровня, так и в крупнейших корпорациях, и количество их продолжает возрастать. Так, у нас в стране созданы и действуют ситуационные центры Президента РФ, его полномочных представителей в федеральных округах, в некоторых министерствах и ведомствах (МЧС, ФСБ), в отдельных субъектах РФ. В этих ситуационных центрах при анализе ситуации материал оперативно дополняется новыми данными, компьютеры обрабатывают информацию и визуализируют на экране результаты моделирования. На их основе выработываются решения, которые доводятся до исполнителей средствами

того же ситуационного центра, в них же поступает информация о ходе и результатах реализации принятых решений [7, 15, 20, 21].

Необходимо подчеркнуть, что специфику ситуационного центра составляют не программно-технические решения, а, прежде всего, технологии выработки управленческого воздействия на основе совместной работы коллектива лиц, готовящих и принимающих решения (экспертов по соответствующим предметным областям). При этом в отличие от традиционных систем автоматизации управления ситуационные центры дают возможность не только наиболее полно и оперативно представлять для коллективного пользования визуализированную информацию о ситуации, но и просчитывать и анализировать в режиме реального времени последствия управленческих решений для оперативной их корректировки [15, 28].

Таким образом, ключевыми задачами ситуационного центра являются мониторинг всех необходимых данных посредством представления большого объема существенно разнородной информации, анализ существующей ситуации и моделирование последствий принимаемых решений, обеспечивая возможность принятия коллективного решения управленческих задач при изменяющихся целевых функциях с учетом взаимодействия с внешней средой при координации действий со стороны руководителя в зависимости от полученного результата. Эффективность деятельности ситуационного центра при этом определяется степенью оперативности и полноты достижения необходимого результата.

В связи с тем, что содержание управленческого воздействия представляет собой определенный посыл к действию, а адекватность реакции – предпосылку его результата, гарантией ожидаемой эффективности становится надежность механизма обратной связи в системе управления. При этом под обратной связью понимают поступающую в ситуационный центр информацию о состоянии объекта управления (ситуационной проблемы). Данная информация характеризует изменение состояния объекта управления, произошедшее в результате управленческого воздействия на него со стороны ситуационного центра. Составляющая содержание обратной связи информация необходима для сравнения текущего и конечного (необходимого) образа управляемого объекта, что дает возможность вырабатывать необходимое управленческое решение, обеспечивающее требуемое изменение состояния управляемого объекта.

Это связано с тем, что одним из этапов реализации технологии ситуационного центра является сравнение текущего образа объекта управления (реализуемой ситуации), сформированного в результате управленческого воздействия, с планируемым (заданным или планируемым) образом. При этом если отклонение фактического результата от планируемых (нормативных) показателей находится в допустимых пределах, то ситуационный центр выполнил свою задачу, если отклонение превышает допустимые величины, то проводится корректировка решения, и так до тех пор, пока не будет достигнут планируемый (или допустимый) результат.

При этом обратная связь выступает регулятором цикличности процесса управления, обеспечивая эффективность управленческого процесса. Система обратной связи позволяет выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать линию поведения так, чтобы избежать отклонения реализуемой деятельности от наиболее эффективного пути к решению стоящих задач [22].

Считаем необходимым акцентировать внимание на том, что вся деятельность ситуационного центра – это, по сути, постоянное выявление и получение обратной связи о реализации выработанных управленческих решений, и именно технология ситуационного центра с её развитыми информационно-аналитическими системами обеспечивает такую возможность.

Это обусловлено тем, что, как отмечают исследователи, одной из важных функций управления выступают прием и преобразование различной информации. Согласно проведенным исследованиям, руководитель тратит на коммуникации от 50 до 90% своего рабочего времени. Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в информационном обмене и процессах принятия решения, не говоря уже о реализации управленческих функций планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией буквально «встроен» во все виды управленческой деятельности, мы, как и другие исследователи, называем коммуникацию связующим процессом. Ни одна группа, ни одна организация не могут существовать без адекватного общения, обеспечивающего передачу информации, обмен идеями и координацию усилий, что в большей степени относится к ситуационному центру [18, 24, 25].

Технологии ситуационного центра предусматривают передачу информации между уровнями её прохождения:

- от внешних источников информации к операторам и программным средствам ситуационного центра;
- от операторов и программных средств к лицам, готовящим решения;
- от лиц, готовящих решения, к лицам, принимающим решения.

На всех уровнях возможно искажение информации, обусловленное неполным или неадекватным её восприятием, в таких случаях обратная связь обеспечивает необходимое качество информации для эффективной управленческой деятельности.

В связи с тем, что значительная часть этой информации получается в процессе межличностной коммуникации, главной сложностью обеспечения адекватного процесса коммуникации является то, что при этом осуществляется процесс кодирования и декодирования сообщения. Стороны процесса коммуникации «кодируют» факты и свое отношение к ним в общественно значимые словесные формулы и несловесное поведение. Однако проблема в том, что как слова, так и жесты имеют много значений, могут быть декодированы участниками процесса коммуникации по-разному, и здесь мы вновь обращаемся к обратной связи [1].

Под обратной связью в процессе коммуникации понимают реакцию на сообщение, включая информацию, указывающую на то, что сообщение

получено, воспринято, определенным образом эмоционально оценено. Она способствует последующей корректировке принимаемого управленческого решения в интересах достижения взаимопонимания и согласованности позиций, обеспечивая, таким образом, эффективность управленческой деятельности [25].

Обратная связь в управлении в контексте технологий ситуационного центра обеспечивает реализацию важного условия эффективности деятельности ситуационного центра – рефлексию членов ситуационного центра.

Сама суть ситуационного центра предполагает необходимость активного участия в выработке управленческого решения членов ситуационного центра, которые должны быть не просто механическими исполнителями назначенных им ролей, а активными субъектами процесса управления. Только осмысливая и оценивая свою роль, свое место, свои действия в общей деятельности ситуационного центра, его участники способны выработать оптимальное решение стоящих перед ситуационным центром задач, обеспечить эффективное управление. Восприятие себя не «винтиком» огромного механизма, а творцом общего решения – вот результат действия обратной связи в управлении.

Тем не менее, получение обратной связи является хотя и необходимым, но недостаточным фактором работы системы управления. Обратная связь может быть как явной, так и неявной, получить её можно по запросу, а можно и без запроса. Компетентный субъект управления способен выявлять обратную связь и в латентных формах, извлекать информацию, обладающую статусом обратной связи из всего процесса деятельности управляемой системы. Таким образом, обратной связью в управлении следует считать не только процесс передачи информации вверх по иерархии, но и извлечение ее с других уровней.

Умение использовать обратную связь в процессе коммуникации – это важнейший компонент коммуникативных способностей, зависящий от уровня его компетентности. Такая компетентность не появляется сама по себе, а является следствием формирования и развития [25].

Без развития компетентности в обратной связи невозможно подготовить квалифицированных специалистов для работы в ситуационных центрах, и задача вуза – развивать необходимые компетенции, используя формат учебно-исследовательских ситуационных центров, позволяющих в режиме реальной деятельности вырабатывать необходимые компетенции, необходимые современному специалисту – управленцу.

Таким образом, обратная связь в деятельности ситуационных центров как значимый элемент управленческой технологии играет ведущую роль, обеспечивая, с одной стороны, эффективность управленческой деятельности за счет предоставления информации о соответствии текущего состояния управляемого объекта необходимому (заданному) его состоянию для корректировки принимаемых управленческих решений, с другой – обратная связь в процессе коммуникации между участниками си-

туационного центра обеспечивает необходимую эффективность деятельности ситуационных центров за счет получения более полной и достоверной информации, необходимой для выработки и реализации управленческих решений. Кроме того, обратная связь создает условия для рефлексии участников ситуационного центра, давая им возможность оценить свое место, роль и результаты деятельности в контексте технологий ситуационного центра, что также способствует повышению эффективности решения задач ситуационного центра. Вместе с тем, обратная связь в управлении не всегда бывает явной, получение обратной связи зависит от уровня соответствующей компетентности лиц, участвующих в работе ситуационного центра. Такая компетентность не образуется сама по себе, а является результатом соответствующей подготовки.

Это предъявляет особые требования к вузам, готовящим специалистов, которые будут реализовывать управленческую технологию ситуационного центра, поскольку, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым обществом, современный специалист должен быть подготовлен к работе в активной информационной среде, к деятельности в быстро меняющейся обстановке, взаимодействию с другими людьми, и задача вуза – подготовить такого специалиста и быть способным действовать таким самостоятельно.

-
1. Амелин В.Н., Зотова З.М. Эффективное управление избирательной кампанией. – М.: РЦОИТ, 2001. – 104 с.
 2. Бекренев В. Ситуационные центры и социально-экономическое моделирование // Управление персоналом. – 2000. – №12.
 3. Виноградова Е.А. Применение информационных технологий в учебном процессе и в управлении образовательного учреждения (2007/2008 учебный год). Доступно на URL: <http://www.festival.1september.ru/authorse/101-342-72> (обращение 15.06.2011).
 4. Время ситуационных центров // Мир ПК. – 2002. – №12.
 5. Интеллектуальные системы поддержки принятия решений во внештатных ситуациях с использованием информации о состоянии природной среды / В.А. Геловани, А.А. Башлыков, В.Б. Бритков, Е.Д. Вязилов. – М.: Эдиториал УРСС, 2001.
 6. Горшенин В. Ситуационное управление как основа устойчивого развития государства. Доступно на URL: http://www.nasledie.ru/oboz/N5-6_97/5-6_02.HTM, 2000.
 7. Данчул А.Н. Информационно-аналитические технологии и ситуационные центры // Государственная служба: научно-политический журнал. – 2004. – №4.
 8. Девятков В.В. Системы искусственного интеллекта. М.: Изд-во МГТУ им.Баумана, 2001. – 352 с.

9. Каптерев А.И. Разработка механизмов ситуационного управления профессионализацией как аспект деятельности системы обновления социальной практики, 1999. Доступно на URL: www.gntb.ru, 1999.
10. Клыков Ю.И. Ситуационное управление большими системами. М.: Энергия, 1974. – 213 с.
11. Колесников Сергей. Ситуационные центры: что это такое, и как с ними бороться. – КОМПЬЮТЕР-ИНФОРМ. Доступно на URL: http://www.ci.ru/inform21_04/p_22.htm (обращение 14.06.2011).
12. Колесов А. Управление предприятием из Ситуационного центра // PC Week. – 2000. – №47.
13. Кунц Г., О'Донел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1. – М.: Прогресс, 1981. – 514 с.
14. Лапинский И. На повестке дня – ситуационные центры // PC Week. – 2000. – №44.
15. Научно-практическая конференция «Ситуационные центры: модели, технологии, опыт практической реализации». Доступно на URL: <http://www.zdt-magazine.ru/publik/sviaz/2006/julay-06-07.htm> (обращение 25.05.2011).
16. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. М.: Наука, 1986. – 288 с.
17. Райков А.Н. Применение метода ситуационного анализа в деятельности органов власти. Доступно на URL: <http://www.admhmao.ru> (обращение 25.05.2011).
18. Свенцицкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1975.
19. Синюк В.Г. Использование информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений: учеб. пособие / В.Г. Синюк, В. Шевырев. – М.: Экзамен, 2003. – 158 с.
20. Ситуационные центры (СЦ) и их история. Доступно на URL: http://ta.interrussoft.com/s_centre.html (обращение 10.06.2011).
21. Ситуационный центр Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЦ РАГС). Доступно на URL: <http://www.rags.ru/sitzent.shtm> (обращение 10.06.2011).
22. Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита. / Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №6.
23. Стаффорд Бир. Кибернетика и менеджмент. М.: ДомКнига, 2010.
24. Уоллен Д.Л. Развитие эффективной межличностной коммуникации. R.Wayne Pace, Brent D. Peterson, Terrence R. Radcliff. Communicating Interpersonally. A reader. A Bell & Howell Company, 1973. P. 218 – 233. (печатается по статье: Wallen L. John. Developing effective interpersonal communication).
25. Фадеев Е.В. Развитие компетентности в обратной связи в процессе коммуникации муниципальных служащих: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Красноярск, 2006.

26. Филиппов А.В. Методология психологического анализа управленческой деятельности. Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. – М.: Наука, 1981. – С. 96 – 99.
27. Филиппович А.Ю. Интеграция систем ситуационного, имитационного и экспертного моделирования. – М.: Изд-во «ООО Эликс+», 2003. – 300 с.
28. Филиппович А.Ю. Ситуационные центры: определения, структура и классификация // PCWeek. – 2003. – №26(392). – С.21 – 22.
29. Шатров В.Ф., Силантьев А.Ю. Ситуационные центры. Информационное обеспечение решений на высоком уровне управления // Системные проблемы качества, математического моделирования, информационных и электронных технологий. Часть 2. Имитационное моделирование и конфликтология: материалы Международной конференции и Российской научной школы. – М.: Радио и связь, 2003. – С. 8 – 17.