



УДК 339.16.012.23=111

Г.М. Аванесов, А.Г. Айрапетова

**ЭФФЕКТ «ИНФОРМАЦИОННОГО ТУННЕЛЯ»  
ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

G.M. Avanesov, A.G. Airapetova

**EFFECT OF THE «INFORMATION TUNNEL»  
AT ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS**

---

Предлагается критический анализ проблемы информационных вихрей как основа метода увеличения производительности. На основе результатов анализа предлагается тормозить негативные процессы, увеличивающие временные затраты.

ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ; ИНФОРМАЦИОННЫЕ ВИХРИ; ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ; ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТУННЕЛИ.

In work the critical analysis of a problem of information whirlwinds as a basis of a method of increase in productivity is offered. On the basis of results of the analysis it is offered to slow down the negative processes increasing time expenditure.

DECISION-MAKING THEORY; INFORMATION WHIRLWINDS; PROBLEMS OF MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE; INFORMATION TUNNELS.

---

В многоуровневых управленческих потоках информации неизбежны потоки, не имеющие чрезвычайно новой или важной информации. Объемы информации, переданной через сети, постоянно растут. Обсуждение проблем этой информации сжато и входит в производственные циклы на предприятии. Информационные технологии используются вместе с традиционными административными функциями для того, «чтобы усилить» их, а также чтобы оптимизировать эти функции на прикладном уровне. Поэтому введение новейших технических средств и модели обработки происходят, как правило, неравномерно, скачками и даже сопровождаются краткосрочными известными рецессиями. Рецессии во введении вызваны недостаточной подготовкой персонала, неспособностью управления заинтересовать сотрудников (исполнителей), чтобы изучить последнее программное обеспечение, создать атмосферу для развития менторства и поощрить горизонтальные коммуникации [3].

Затраты времени независимой подготовки могут быть слишком значительными, поэтому для существенного сокращения времени исследования приглашают квалифицирован-

ных наставников из фирмы разработчика программного обеспечения, сертифицированных тренеров из сторонних организаций, которые на рабочем месте исполнителя «помогают» решить ежедневные проблемы, трудные для отдельного рабочего [1]. Сегодня существует потребность в применении эффективных и в то же время экономно оправданных учебных методов, которые представлены непосредственным участием тренера в текущей работе и просмотре видеоотчетов, в решении «стандартных» задач для каждого рабочего места, а также экспертом, помогающим повысить квалификацию работников [4, 10]. Очевидно, что при дистанционном управлении производством требуются чрезвычайно новые технологии, позволяющие быстро анализировать большие объемы информации.

**Постановка задачи.** На основе результатов анализа конкретных производственных ситуаций предлагается тормозить негативные процессы, увеличивающие временные затраты на принятие оптимальных управленческих решений. Если бы управляющий успешно справлялся с текущей информацией, то такие проблемы управления не возникали бы.

В действительности самостоятельно трудно контролировать время общения по мультимедийным каналам. Далее попытаемся выявить подобные ситуации.

**Отдаление от «информационного туннеля».** Авторами вводится понятие «информационный туннель» для краткого обозначения затяжной дискуссии об организации бизнес-процессов на машиностроительном предприятии и осуществляемой посредством современных электронных коммуникаций. Открыто бороться против «информационного туннеля» бесполезно, это значит потратить на неконструктивное обсуждение средства, информацию и время.

Первое и главное условие успешной борьбы с «информационными туннелями» — отказаться от открытой борьбы с ними.

1. Чем более активно менеджер будет уходить от «информационных туннелей», раздражающих его, тем более активно они будут «нажимать» на него, потому что фактически сам менеджер «кормит» туннели информацией и, таким образом, сам «утопает» в информационном потоке информации.

2. Большинство менеджеров не имеют никаких прав изменять что-либо в системе управления без участия разработчиков этой системы управления. Но привлекательность внешних ресурсов для решения внутренних проблем системы управления очень замедляет решение задач, которые возникают ежедневно и ежечасно.

Что же главное в этой ситуации? На наш взгляд, это не борьба против информации, не обсуждение с коллегами и даже не критика работы сценариев, согласно которым система действует на предприятии через участие менеджера в деятельности «информационных функций» туннеля. Необходимо признать, что «информационный туннель» — это неизбежные трудности в прогрессе и как следствие — возможность оказаться на его периферии.

Выход из обсуждения проблемы не означает, что нужно игнорировать обращение. Если игнорировать, то средства попытаются не реагировать на это, и поэтому не будет обмена информацией.

Менеджер, который установил барьер для информационного потока, думая, что создав барьер между информационной областью и системой управления предприятия, он спасет себя от нежелательных «информационных

туннелей», далек от действительного положения дел. Менеджеру, чтобы поддержать такую защищенную информационную область и продолжить работать активно, необходимо провести много времени для получения информации из отдельных источников. Если менеджер не читает корреспонденцию участников «информационного туннеля», то он не входит в «область влияния» туннеля.

Техника незаметного ухода состоит в том, что менеджер на запросы «информационного туннеля» делает вид, что соглашается, а фактически постепенно идет «в тень» или без лишнего движений направляет информацию в благоприятном для него направлении (рис. 1).

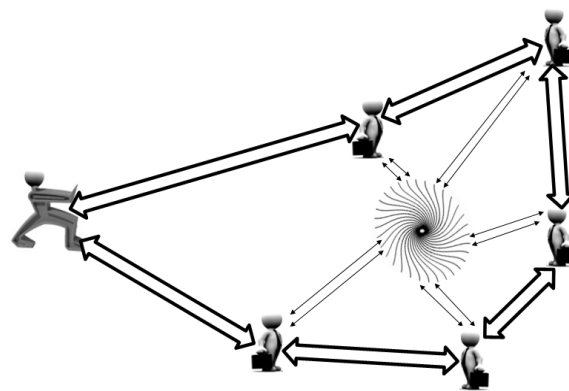


Рис. 1. Попытка сотрудника уменьшить влияние «информационного туннеля» в системе управления с сетевой структурой и большим количеством коммуникаций

В большинстве случаев отгородиться от «информационного туннеля» может не получиться.

**Отказ от координации действий и затягивания переписки.** К примеру, непосредственный руководитель приглашает менеджера на контакт. Любой предлог уклонения от контакта будет воспринят как уклонение от производственных функций менеджера, и защита от отрицательной информации приведет к потере существенной информации. В таких случаях борьбы с «информационными туннелями» менеджер может сделать вид, что вступает в переписку с «главным туннелем». Таким образом, важно, чтобы менеджер понял, что он входит в затяжной длительный диалог. Сложность такого положения менеджера состоит в том, что пытаясь уклониться от коммуникации, он не должен показывать



желание убедить и спорить с руководителем. Сотрудник как будто соглашается с заказами руководителя, некоторое время поддерживает диалог и затем стремится остановить постепенно корреспонденцию по этому вопросу. Довольно часто управление пытается назначать дополнительные функции эффективным сотрудникам, например контролировать новичков, сделать за них часть их работы. Администрация, например, требует нестандартных отчетов, сокращения времени производственного цикла. Менеджер часто узнает, что условия контракта нарушены, а у него есть неоплаченные обязанности. В этом случае менеджер сразу начинает возражать, и тогда руководитель потребует повиновения в более твердой форме. Любую решительную попытку менеджера отстоять свои права будут трактовать как оппозицию принятому решению.

Менеджер не должен открыто вступать в противоречие с руководителем, а внимательно прислушиваться к его словам, как бы соглашаясь со всем, должен позволить закончиться настойчивому импульсу и затем спокойно обсудить детали работы. Импульс руководителя, не сталкиваясь с сопротивлением, вскоре сглаживается.

Менеджер не должен заявлять руководителю, что он знает лучше, как сделать эту работу; нет необходимости отказываться от работы или оспаривать свою правоту сразу. Менеджер должен обговорить с руководителем, как можно сделать заданную работу быстрее и лучше или, может быть, вовлечь другого исполнителя, чтобы работа была сделана лучше. Менеджер должен делать видимость вращения вместе с «информационным туннелем», но делать это осознанно, не участвуя в игре, а как будто наблюдая снаружи. Менеджер должен «подыгрывать» руководителю.

Руководитель принимает решение, и менеджер как будто соглашается с ним и долго консультируется. Прежний поток информации, направленный на менеджера, если не полностью, то частично изменит направление, при этом, может быть, привлекут другого сотрудника или другие решения этой проблемы будут найдены. Чтобы устранить негативный и нежелательный путь в «информационном туннеле», необходимо в своей деятельности освободиться от влияния туннеля, который захватил информацию. Чтобы уйти из-под влияния, тормозящего управление,

необходимо применить один из двух способов: уйти от него или затормозить [16, 21].

Безусловно, модули программы, основанные на принципиально различных понятиях в системах, при взаимодействии друг с другом в некоторых случаях требуют максимального внимания. Также в этих случаях возрастает длительность тестирования и могут потребоваться основательные данные научных исследований. Много лет ученые и программисты разных стран пытаются внедрить идею консолидации разнообразных управленческих процессов в универсальную технологическую оболочку, позволяющую эффективно управлять предприятиями [6].

Универсальную оболочку для многих предприятий машиностроения в виде универсальной «технической» платформы, по нашему мнению, необходимо создать на основе кибернетического моделирования уже успешно решенных задач [7, 8]. Основные проблемы управления возникают на уровне анализа сетевых коммуникаций двухуровневых систем, которые обусловлены повышенным интересом к большинству машиностроительных производств и всем производителям автомобилей.

**Туннель, тормозящий переговоры на ранней стадии.** Существуют случаи, когда уклониться от «информационного туннеля» невозможно. Если нет никакой возможности, чтобы действительно отступить, то можно «высказать» такую информацию, которая будет воспринята как что-то экстраординарное — чего от менеджера никто не ожидал, для торможения туннеля. «Информационный демпинг» собьет, вероятно, это обсуждение с обычного пути менеджеров, зависимых от туннеля.

Если менеджер участвует в сценарии и ему заранее известно направление воздействия на него, он может попытаться изменить воздействие в собственную пользу, например сделать неожиданный «шаг в сторону». Чувство юмора может помочь с торможением «водворота» информации, и даже если инструкции функционирования прописаны, ритм обсуждения будет нарушен. После этого сбоя не все участники вернутся к обычному ходу обсуждения. Напряженный ритм работы по обсуждаемой проблеме будет снижен и, вероятно, часть сотрудников будет в состоянии независимо оценить влияние туннеля.

Вероятно, необходимо сделать какое-то неожиданное заявление или выждать время, что-

бы не реагировать в любом возможном случае: ждать или ответить немедленно, но против ожидаемого действия. Как правило, менеджер приучен отрицательно реагировать на раздражающие обстоятельства. Подобные обстоятельства могут «включить механизм захвата» туннелем умственной деятельности менеджера.

Возможно, что есть способ мягкого торможения туннеля. Если кто-то раздражает сотрудника большим количеством вопросов, которые создают ему значимую проблему, он должен определить, что именно не удовлетворяет этого назойливого менеджера, в чем он действительно нуждается (если менеджер не может понять проблемные вопросы, их действительные причины).

Скажем, руководитель накричал на менеджера, хотя тот абсолютно не виновен. Вероятно, руководитель устал или испытывает затруднения в семье, или информация квартальных отчетов немедленно необходима руководителю. Хорошо если менеджер предвидит, какая информация может успокоить руководителя. Возможно, руководитель боится ответственности, давления генерального директора. В этом случае «спасительная» информация необходима для руководителя, но он не знает, каким образом «оказать давление» на менеджера, чтобы менеджер нашел способ оградить руководителя. Процесс поиска такой информации может создать «информационный туннель», особенно если фактически нет никакой объективной информации, которая могла бы защитить, оправдать руководителя перед директором.

Если руководитель «связывает» менеджера с определенной проблемой, которая находится значительно выше уровня менеджера, а менеджер — не эксперт в этой области, менеджеру следует, чтобы дистанцироваться от проблемы, которую руководитель связывает с ним, рационально изменить свой отчет, чтобы он с самого начала не мог быть связан с этой проблемой (см. рис. 2). Менеджер должен попытаться предположить, что руководитель получит ту информацию, в которой нуждается. Если бы менеджер управлял грамотно, то можно полагать, что он успешно справился бы с проблемой руководителя.

Основной «информационный туннель» втягивает менеджера вместе с проблемой, и менеджер должен удалить проблему на информативном уровне. Если менеджер

все время дал руководителю адекватную релевантную информацию, он не будет вовлечен в туннель. Менеджер за минимальное время должен избежать диалога, потратив самый маленький интервал времени, который мог бы тормозить, участвуя он в водовороте сообщений. Если подобные случаи будут повторяться, то впоследствии руководитель изменит отношение к менеджеру на более дружественное, поскольку будет чувствовать себя с ним более комфортно.

Информация от туннеля, которую удалось затормозить, блокируя источники информации, влияет на работу менеджера. Поэтому менеджер в профессиональном плане должен стремиться стать более квалифицированным. Если менеджер справляется с проблемой, он начинает чувствовать себя более уверенно и в следующий раз при появлении подобной задачи у него не будет ощущения, что это проблема руководителя и он, не ожидая запросов от администрации, решит ее. Если же менеджер начнет активно взаимодействовать с проблемой [2], то он будет напрасно тратить время и передаст туннелю дополнительную информацию, которая создала эту проблему, что еще больше раскрутит «водоворот».

Можно сказать, что все сферы деятельности в системе управления захвачены соревнованием. Конкуренция положительных идей и «информационных туннелей» идет на всех уровнях управления корпорацией. Структура поняла, что на любом уровне управления «информационные туннели» усиливают ситуацию финансовыми средствами и человеческими ресурсами.

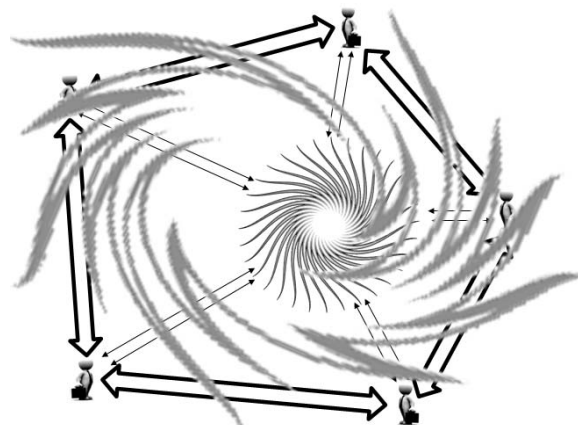


Рис. 2. Процесс поглощения «информационным туннелем» более высокого уровня

Новые, необычные положительные решения не всегда понятны в прочной системе управления, они всегда трудно внедряются во внешние контуры, потому что у системы управления есть значительная инертность управления. Главная причина состоит в том, что старые «информационные туннели» и их лидеры не хотят признавать появления новых туннелей, которые могут привлечь на свою сторону сторонников из сложившихся информационных «водоворотов».

При обучении сотрудника эффективным методам управления необходимо развитие и применение большого количества приемов и навыков успешной адаптации не только сотрудника, но и предприятия к изменению внешних условий работы, которые могут оказать существенное влияние на качество принятых решений, работы в информационной среде деловых решений, созданных для поддержки.

При новом решении все еще не развитой проблемы необходимо попытаться предвидеть и оценить потери при реализации этого информационного потока, пересмотреть методы контроля над предприятием, чтобы запланировать способы развития этих методов, изменить информационные потоки.

Внедрение конкретного заказа может создать туннель, устранить дополнительное время и разрушить бюджет. Побудительные мотивы, которые выдвинули менеджера к «информационному туннелю», могут отличаться, но механизм сокращения почти всегда идентичен. В первой стадии – создание туннеля сокращение времени в туннеле любого управления торможением результатов не может наблюдаться, но скорость достижения конечного результата после всех уменьшений может меняться.

У различных туннелей, конечно, будет различная степень отрицательного влияния. «Агрессия» туннеля на поглотительной стадии может отличаться во времени.

Определим главные понятия и принципы функционирования отделов полного комплекта и обслуживания технологических линий после перехода к сетевой организации подготовки производственной проблемы (см. рис. 3):

- 1) проанализировать методологические принципы изучения сетевых коммуникаций как уникальной структуры ИТ;
- 2) развивать приспособленный комплекс программы выполнения систематизации последних научных представлений на основе

принятых основных направлений интеллектуальных информационных технологий;

- 3) применять многоцелевую минимизацию (оптимизация) проблем управления структурно функциональным сокращением принятия во внимание модели жизненного цикла интегрированной сетевой организации;

- 4) развивать ряд специальных библиотек на основе качественно новых инструментов управления, принимающего во внимание специфические особенности сетевых коммуникаций и возможности модификации производства;

- 5) понять текущее архивирование интеллектуальных механизмов обработки информации на практике.

Использование сетевых коммуникаций наиболее эффективно на промышленных предприятиях и активах (см. рис. 4, 5):

- для решения проблем, требующих больших интеллектуальных расходов, когда невозможно сделать точный последовательный алгоритм (составление ежемесячных планов, вычисление многократной погрузки оборудования, распределение заказов, обновление квартальных бюджетов);



Рис. 3. Трехуровневая функциональная и целевая модель перехода к сетевой организации управления бизнесом

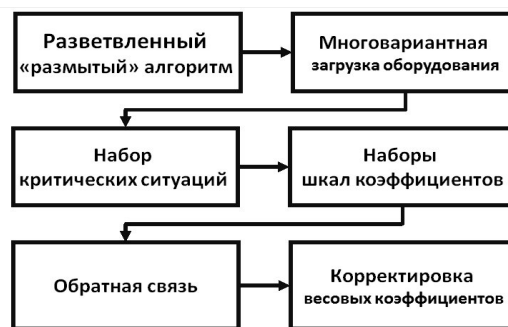


Рис. 4. Сетевые коммуникации, наиболее эффективные на промышленных предприятиях



Рис. 5. Классификация аналитической информации BI

– признание критических ситуаций, обработка Веб-документов (запросы, требования, требования, вычисление объема минимальной стороны, обновление недельных планов);

– текущий контроль качества производства, контроль качества материалов, инструментов и оборудования.

Таким образом, анализ конкретных производственных ситуаций, увеличивающих временные затраты на принятие оптималь-

ных управленческих решений, позволяет предложить конкретные меры для торможения негативных процессов. Проблемы решаются «гладким отходом» от «информационных туннелей» или «торможением условий», способствующих появлению или развитию туннелей.

Контроль времени общения по мультимедийным каналам позволяет найти запасной путь обсуждения, что «мягко замедляет» главный информационный туннель.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аванесов Г.М. Интеграционные бизнес-группы в пищевой промышленности // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2006. № 4 (48). С. 68–80.
2. Аванесов Г.М. Приоритетные объекты инвестирования корпораций: непрерывное образование и системы управления // Проблемы современной экономики. 2009. № 4 (32). С. 192–194.
3. Аванесов Г.М. Управление интергационными цепями в автомобильной промышленности // Журнал правовых и экономических исследований. 2013. № 1. С. 191–195.
4. Айрапетова А.Г. Необходимость сочетания функционального и процессного подходов в управлении предприятием // Экономика современной России: микро и макро аспекты : сб. науч. тр. СПб: Изд-во ИМЦ «НВШ–СПб», 2010. С. 3–7.
5. Айрапетова А.Г., Платонов В.В. Принципы построения системы управления инновационной деятельностью на мезоуровне для формирования стабильного конкурентного преимущества // Вестник российской академии естественных наук. 2012. № 4 (16). С. 31–33.
6. Айрапетова А.Г. Платонов В.В., Овсянко К.А., Дюков И.И. Стратегическая оценка деятельности инновационно-активных предприятий : моногр. / под ред. проф. А.Е. Карлика. СПб.: СПбГУЭФ, 2012. 225 с.
7. Барабанова М.И., Минаков В.Ф., Минакова Т.Е. Экономико-математическая модель этапа коммерциализации жизненного цикла инноваций // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 2-2(144). С. 180–184.
8. Барабанова М.И., Воробьев В.П., Минаков В.Ф. Экономико-математическая модель дохода отрасли связи России // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2013. № 4 (82). С. 24–28.
9. Гончарова Н.А. Инновационный аутсорсинг в малом и среднем бизнесе // Экономическое возрождение России. 2010. № 4 (26). С. 91–97.
10. Губко Г.В. Особенности управления виртуальными организациями // Экономическое возрождение России. 2010. № 4 (26) С. 71–75.

## REFERENCES

1. **Avanesov G.M.** Integratsionnye biznes-gruppy v pishchevoi promyshlennosti. *Izvestiia Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov.* 2006. № 4 (48). S. 68–80. (rus)
2. **Avanesov G.M.** Prioritetnye ob"ekty investirovaniia korporatsii: nepreryvnoe obrazovanie i sistemy upravleniia. *Problemy sovremennoi ekonomiki.* 2009. № 4 (32). S. 192–194. (rus)
3. **Avanesov G.M.** Upravlenie intergatsionnymi tsepiami v avtomobil'noi promyshlennosti. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovani.* 2013. № 1. S. 191–195. (rus)
4. **Airapetova A.G.** Neobkhodimost' sochetaniia funktsional'nogo i protsessnogo podkhodov v upravlenii predpriatii. *Ekonomika sovremennoi Rossii: mikro i makro aspekty* : sb. nauch. tr. SPb: Izd-vo IMTs «NVSh–SPb», 2010. S. 3–7. (rus)
5. **Airapetova A.G., Platonov V.V.** Printsipy postroeniia sistemy upravleniia innovatsionnoi deiatel'nost'iu na mezourovne dlia formirovaniia stabil'nogo konkurentnogo preimushchestva. *Vestnik rossiiskoi akademii estestvennykh nauk.* 2012. № 4 (16). S. 31–33. (rus)
6. **Airapetova A.G., Platonov V.V., Ovsianko K.A., Diukov I.I.** Strategicheskaia otsenka deiatel'nosti innovatsionno-aktivnykh predpriatii : monogr. Pod red. prof. A.E. Karlika. SPb.: SPbGUEF, 2012. 225 s. (rus)
7. **Barabanova M.I., Minakov V.F., Minakova T.E.** Ekonomiko-matematicheskaia model' etapa kommersializatsii zhiznennogo tsikla innovatsii. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics.* 2012. № 2-2(144). S. 180–184. (rus)
8. **Barabanova M.I., Vorob'ev V.P., Minakov V.F.** Ekonomiko-matematicheskaia model' dokhoda otrasli sviazi Rossii. *Izvestiia Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov.* 2013. № 4 (82). S. 24–28. (rus)
9. **Goncharova N.A.** Innovatsionnyi outsorsing v malom i srednem biznese. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii.* 2010. № 4 (26). S. 91–97. (rus)
10. **Gubko G.V.** Osobennosti upravleniia virtual'nymi organizatsiiami. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii.* 2010. № 4 (26) S. 71–75. (rus)

---

**АВАНЕСОВ Григорий Мкртычевич** – доцент кафедры «Информатика» Санкт-Петербургского государственного экономического университета, кандидат технических наук.

191023, наб. канала Грибоедова, д. 30/32, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: jooooj@rambler.ru

**AVANESOV Grigory M.** – St. Petersburg State Economics University.

191023. Griboedova Canal. 30/32. St. Petersburg. Russia. E-mail: jooooj@rambler.ru

**АЙРАПЕТОВА Ануш Генриховна** – профессор кафедры «Экономики предприятия и производственный менеджмент» Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор.

191023, наб. канала Грибоедова, д. 30/32, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: anush@mail.ru

**AIRAPETOVA Anush G.** – St. Petersburg State Economics University.

191023. Griboedova Canal. 30/32. St. Petersburg. Russia. E-mail: anush@mail.ru

---