

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В УПРАВЛЕНИИ

Н. Слонов<sup>1</sup>

*В идее обратной связи скрыта определенная сложность...*  
Стаффорд Бир.

Управленческая суть российских реформ – переход к системам управления с более сильными и эффективными обратными связями. В советское время были предприятия, чья продукция с заводских складов шла прямо в утиль, и ничего – такое предприятие никто не закрывал. Для системы порой выгоднее было, чтобы некоторое количество предприятий и организаций работали «вхолостую», но зато нигде не было явной безработицы (скрытая безработица все же имела место). А в рыночной экономике: хозяин вынес на рынок свой товар и немедленно получил обратную связь – берут плохо. И тут приходится шевелиться – снижать цену, улучшать рекламу, поискать другое место для предложения товара, и так далее. То же самое в политике: Президент страны и любой выборный орган власти во время следующих выборов получает от избирателей обратную связь – захотят избиратели увидеть на выборах постах тех же самых людей или же предпочтут новых лиц.

Понятие обратной связи известно каждому. Но еще на заре освоения менеджментом идей кибернетики Стаффорд Бир сделал замечание: «Истинное значение механизма обратной связи для систем управления осознается совершенно недостаточно даже теми, кто хорошо знаком с этим понятием. Если бы это утверждение не соответствовало истине, то наши системы управления были бы гораздо более эффективными»<sup>2</sup>. К сожалению, эти слова и сейчас не

потеряли своей актуальности: наши управленческие системы по-прежнему далеки от совершенства. Поэтому для современных управленцев необходимо иметь представление о важнейших моментах и аспектах этого понятия. Для знакомства с ними удобно воспользоваться моделью базовых парадигм менеджмента<sup>3</sup>.

В глубинных основаниях управленческих альтернатив лежат различные предположения (как правило, неявные) о природе самого управления. Одни предположения группируются вокруг представления менеджера о самом себе как источнике управленческой активности: «**Я управляю**» – парадигма «М» («менеджер»). А другая группа предположений – парадигма «S» («система») – связана с представлениями о некоторой **системе**, в которую включен менеджер в качестве **звена, исполняющего функцию управления**. Здесь «**система управляет (или система управляется)**» с помощью менеджера; менеджер обслуживает ее своим руководством людьми; обеспечивает управляемость внутри системы, в которую включен и он сам.

## Обратная связь в парадигме «менеджер»

В советское время в управлении – в соответствии с общим духом командно-административной системы – господствовала парадигма «Я управляю». В советском учебнике для управленцев давалось такое представление об обратной связи: «Обратная связь относится к числу

<sup>1</sup> Слонов Николай Николаевич, кандидат философских наук, профессор Поволжской академии государственной службы имени П. А. Столыпина. Для контактов: 410056, Саратов, ул. Рабочая, 70/82, кв. 117. Тел. (845-2) 50-56-57. E-mail: [nnsi@mail.ru](mailto:nnsi@mail.ru).

<sup>2</sup> Бир С. Кибернетика и управление производством. М.: Физматгиз, 1963. – С. 47.

<sup>3</sup> Слонов Н., Корсаков Ю., Фокина Т. Парадигмы менеджмента и объект административного управления // Городское управление, 2005. – №4; Слонов Н. Базовые парадигмы менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 2005. – №2; Слонов Н. Парадигмы менеджмента // Вестник ПАГС, 2005. – №8.

