



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

**Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента**

---

## **ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

---

# **СВОЙСТВА УПРАВЛЕНИЯ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием

РГПУ им. А.И. Герцена

**Санкт-Петербург**  
**ak90@yandex.ru**



# 1. Неаддитивность систем управления.

- Общие характеристики систем управления не образуются путем простого суммирования их и их частей, им присущи так называемые **системные, интегративные качества**, возникающие за счет определенного **взаимодействия** элементов системы.
- Системы управления включаются в системы более высокого порядка (суперсистемы или метасистемы), выполняя по отношению к ним определенные функции, а также в свою очередь делятся на системы "низшего" уровня (субсистемы, подсистемы, элементы и т.п.).

# 2. Искусственность-естественность систем управления, их органичность.

1. Системы управления создаются людьми и включают в себя людей, это рукотворные, искусственные системы.
2. В то же время их искусственность не означает, что все действия являются абсолютно точно запланированным следованием какому-то преднамеренному плану.
3. Напротив, очень многое из того, что делают управляющие системы, — это следование за ситуацией.
4. В этом смысле их действия можно рассматривать как естественные, причем эту естественность поведения систем управления невозможно и не нужно устранять, необходимо учитывать ее при обеспечении требуемого качества управления.
5. Хотя мы используем эвристические возможности сравнения системы управления с инструментом, умной машиной, мы вполне понимаем ограниченность этих аналогий; на самом деле системы управления по своей природе не механистичны, а органичны:
  - они способны к самообучению, саморазвитию;
  - не складываются из готового набора частей, а вырастают как живые организмы (и как эти последние, болят, переживают, испытывают смену эмоциональных состояний, настроений и т.д.).

# 3. Функциональность, инструментальность систем управления.

- Системы управления являются функциональными в том смысле, что они предназначены для выполнения функции управления, присущей организации.
- Функциональность управления может пониматься по меньшей мере в нескольких смыслах.
- С одной стороны, существует формальная функциональность: в организации есть система, которая как-то занимается управленческой деятельностью.
- С другой стороны (и это более важно), есть функциональность сущностная, содержательная. В этом плане система управления функциональна лишь тогда, когда она построена и действует успешно, с хорошим качеством выполняет возлагаемые на нее функции и задачи.
- . В этом смысле функциональность системы управления величина непостоянная, она может возрастать и уменьшаться и даже становиться нулевой, а порой и приобретать отрицательное значение.
- Управление как функциональная подсистема организации есть всегда, но по своему поведению она нередко оказывается мало функциональной и даже дисфункциональной. С этой точки зрения работа по обеспечению качества управления как раз и призвана вести к созданию истинно функциональных — то есть успешных систем управления.
- Кроме того, системы управления могут быть в большей или меньшей мере функциональными в смысле удобств для их использования и пользователя.

## 4. Полиmodalность систем управления, наличие у них множества состояний

- Системы управления имеют бесчисленное множество изменяющихся свойств, параметров, характеристик. Совокупность значений всех этих параметров (или самых важных из них) в конкретный момент времени можно охарактеризовать как состояние системы.
- Если в последующий момент времени эти параметры приобретают другие значения, правомерно говорить об изменении состояния системы.
- Системы управления стремятся, с одной стороны, к сохранению своей устойчивости, а с другой — вынужденно или инициативно осуществляют изменения.
- Кроме текущих состояний системы управления, можно выделить наиболее крупные состояния — **модусы систем управления: состояние покоя, функционирования, развития и саморазвития (качественных изменений)**.
- Каждое из таких макросостояний имеет свои специфические характеристики, суммарное и целостное рассмотрение которых позволяет получить наиболее разносторонние и полные знания о системах управления, часто предопределяет выделение этих модусов при анализе и улучшении управляющих систем.

## 5. «Вторичность» и «первичность» систем управления.

- Имеется в виду, что система управления всегда как бы надстраивается над другими подсистемами социальной организации (производственной, ресур-сообеспечивающей), и ее конечные цели и критерии оценки связаны не с самим управлением, а с эффективностью деятельности управляемой системы.
- Не случайно управление часто называют метадеятельностью или деятельностью над деятельностью.
- Специфика системы управления в том, что конечные результаты деятельности достигаются не столько самими управляющими, сколько другими членами коллектива.
- Системы управления производны от потребностей объектов управления и в этом смысле вторичны и должны стремиться быть адаптивными (к объекту, а также внутренним и внешним ситуациям).
- В то же время эти системы отвечают за организацию в целом и поэтому получают возможности и право во многом определять и изменять ее жизнедеятельность, структуру, внутреннюю (а порой отчасти и внешнюю) среду, адаптировать организацию к общеорганизационным (но формулируемым все-таки прежде всего системой управления) ценностям и целям, и в этом смысле они первичны и выполняют активную, адаптирующую роль.

## 6. Детерминирующий и детерминируемый характер систем управления.

- Системы управления по своей сути служат для того, чтобы определять, обуславливать, детерминировать желаемые состояния управляемого объекта и его движение в нужном направлении.
- Однако и сами эти системы, их миссия, функционирование и изменение обусловлены (детерминированы) сложным комплексом внешних и внутренних, субъективных и объективных, осознанных и неосознаваемых факторов и обстоятельств (которые очень важно знать, приступая к анализу и проектированию управляющих систем).
- Сила управления не в самоуверенном, доходящем до произвола игнорировании внешних реалий, влияний и ограничений, а в понимании их и свободном самоопределении в ситуации далеко не безграничной свободы.
- Системы управления относятся к классу **устремленных** — **ценностно-ориентированных и целенаправленных систем**, то есть они всегда действуют на основе определенных образов потребного будущего и ориентиров.

## **7.Активность, избирательность систем управления, способность к самообучению, самодостройке, саморазвитию.**

- Даже самая пассивная и инертная по своему поведению система управления все равно принадлежит к классу активных систем в том смысле, что она способна к планированию своих действий и этим резко отличается от систем, чьи параметры могут быть полностью спроектированы и заданы извне.
- Активными называют системы, способные к выбору своих состояний и принятию решений.
- Системы управления организациями способны к обучению и накоплению опыта, что делает их способными и к самоизменению, к достраиванию своего состава и структуры до образа некоторой более органичной целостности, к осуществлению саморазвития.



## 8. Открытость систем управления.

- Это свойство также присуще любой системе управления, которая просто не может существовать, не имея связи и не обмениваясь информацией со средой.
- Но если с точки зрения необходимости связей со средой любые системы управления являются открытыми, то с точки зрения степени активности и развитости связей со средой эти системы ведут себя абсолютно по-разному.
- Здесь возможны две равно нежелательные крайности: или полная сверхизбыточная открытость, зависимость в управления от поступающих ведомственных инструкций, при которой управление превращается в фикцию и сводится к контролю исполнения этих инструкций, или полная закрытость, неспособность идти на полезные связи и контакты.
- Объективно открытый характер систем управления сопровождается традиционным для них в истории стремлением к некоторой информационной закрытости (порой — чрезмерной), таинственности, секретности, конфиденциальности действий, маскировке истинных намерений и мотивов, что, с одной стороны, объяснимо, а с другой — отнюдь не способствует простоте познания и понимания этих систем, которые столь важны в ситуации анализа и оценки.

## **9. Наличие в системах официальных и теневых, формальных и неформальных составляющих**

Это свойство систем управления (особенно заметное и значимое в организациях с небольшим численным составом работающих) требует при анализе и оценке управления не забывать о наличии в них неформальных начал, которые хуже осознаются, поддаются наблюдению и оценке.

## **10. «Поликлиентность», полифункциональность и полиструктурность систем управления.**

Для систем управления в социальных организациях характерны такие свойства, как наличие множества внешних и внутриорганизационных потребителей управленческих услуг (отсюда вытекает наличие соответствующих результатов управления; наличие множества конкретных функций по отношению к этим клиентам).

# 11. Ненормированность труда в системах управления.

Даже по сравнению с такими слабо поддающимися нормированию видами профессиональной деятельности, как медицина и педагогика, работа управляющих выглядит еще более ненормируемой, так как требования к управлению не могут быть полностью регламентированы любыми предписаниями и инструкциями, они диктуются изменчивой внешней средой организации и ее внутренней ситуацией.

## 12. Духовно-материальный характер систем управления, неосвязаемость.

- В системах управления организациями, наряду с материальными, вещественными, большую и даже определяющую роль играют человеческие, духовные, идеальные, информационные факторы. Будучи прежде всего системами (для) деятельности людей, они оказываются достаточно трудноуловимыми, не поддающимися прямому наблюдению.
- Системы управления при всей их реальности и даже активности сами по себе ненаблюдаемы, носят (в отличие от материальных систем, с которыми мы их сопоставляем в функциональном отношении) как бы виртуальный характер, что делает их анализ и оценку весьма сложной задачей, решение которой требует специальных усилий по материализации, объективизации строения и действий системы.
- При этом для крупных организаций с мощным документооборотом и специальным штатом клерков, учетчиков, программистов и других создателей и обработчиков документальных следов управленческой активности решение этой задачи оказывается значительно более реальным, чем в условиях малых организаций, которая оправданно стремится к минимизации бумаготворчества.

## 13. Ресурсопотребляющий, самообеспечиваемый и самоуправляемый характер системы управления.

- Для осуществления управленческой деятельности нужны определенные ресурсы и условия: кадровые, информационные, концептуальные, технологические, материально-технические, нормативно-правовые.
- При этом добычей ресурсов, необходимых для работы системы управления, занимаются, как правило, сами управляющие, что позволяет включить самообеспечение ресурсами в состав функций системы управления.
- Управленческая деятельность связана с использованием различных инструментов, причем в этой роли может выступать все то, что может быть использовано в качестве средства решения управленческих задач.
- Однако управление может не только использовать свой инструментарий, но и сознательно создавать и изменять его, что может рассматриваться также как относительно самостоятельная составляющая управленческой деятельности, имеющая прямое отношение к обеспечению качества управления.