

## Организация как субъект и объект управления

1. Понятие и сущность организации
2. Внутренняя среда организации
3. Внешняя среда организации
4. Организация как объект управления
5. Организация как субъект управления
6. Двойственность: взаимопереход «субъект — объект»
7. Практические следствия для менеджера

В повседневной жизни мы часто говорим: «организация добилась успеха», «руководство организации приняло решение», «наша организация реорганизуется». За этими фразами скрывается сложный феномен: организация одновременно выступает и как объект, на который направлено управляющее воздействие (её организуют, реформируют, контролируют), и как субъект, который сам активно управляет своей деятельностью, воздействует на внешнюю среду и координирует действия своих членов.

Понимание этой двойственной природы — ключ к эффективному менеджменту. В данной лекции мы разберём:

- что такое организация как социально-экономическая система;
- основные признаки и свойства организации;
- каковы элементы внутренней и внешней среды организации;
- в чём проявляется организация как объект управления;
- как организация выступает субъектом управления;
- как согласуются эти две роли в реальной управленческой практике.

В конце лекции вас ждут вопросы для самопроверки и список литературы для углублённого изучения.

### 1. Понятие и сущность организации

В менеджменте существует множество определений организации. Наиболее ёмкое и распространённое:

Организация — это сознательно координируемое социальное образование с определёнными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

Любая организация (будь то корпорация, университет, государственное учреждение или благотворительный фонд) обладает следующими признаками:

Признак	Содержание
Наличие цели	У организации есть миссия и конкретные цели (прибыль, защита прав, обучение и т.д.)
Обособленность	Юридическая и экономическая самостоятельность, наличие имущества, счёта, печати
Управленческий центр	Орган или лицо, принимающее решения и координирующее действия
Иерархия	Распределение уровней власти и подчинения, разделение труда
Внутренняя культура	Совокупность ценностей, норм и правил поведения, принятых в организации
Открытость	Организация обменивается с внешней средой ресурсами, энергией, информацией

С точки зрения системного подхода, организация — это открытая система, состоящая из взаимосвязанных элементов:

- Вход — ресурсы (материалы, финансы, люди, информация).
- Процесс преобразования — технология переработки ресурсов в продукт (услугу).
- Выход — готовый продукт или услуга, а также социальные и экологические результаты.
- Обратная связь — информация о реакции внешней среды, позволяющая корректировать процесс.

Это отличает современное понимание от классической модели «закрытой системы», где внешняя среда практически игнорировалась.

## 2. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда — это совокупность всех элементов, находящихся под прямым контролем менеджмента. Именно их изменение позволяет организации адаптироваться к внешним условиям.

Основные элементы внутренней среды (называемые также внутренними переменными):

1. Цели — конкретные, измеримые результаты, к которым стремится организация.
2. Структура — логическая схема взаимосвязей уровней управления и функциональных подразделений.
3. Задачи — работы, которые должны быть выполнены установленным способом в определённые сроки.
4. Технология — способ преобразования ресурсов в продукт (включая ноу-хау, оборудование, программное обеспечение).
5. Люди — персонал с его способностями, потребностями, мотивацией и поведением.
6. Корпоративная культура — система ценностей, норм и традиций, разделяемых членами организации.

Пример: В IT-компании цель — «выпустить обновление за 2 месяца»; структура — подразделения разработки, тестирования и техподдержки; задачи — написать код, провести тесты, подготовить документацию; технология — Scrum; люди — программисты, аналитики, менеджеры; культура — открытость к экспериментам, поощрение инициативы.

Все эти переменные взаимозависимы: изменение технологии потребует пересмотра задач и, возможно, структуры; изменение состава сотрудников повлияет на культуру и т.д.

## 3. Внешняя среда организации

Внешняя среда — это совокупность факторов, находящихся за пределами организации, которые влияют на её деятельность, но непосредственно не контролируются менеджментом. По степени

влияния выделяют среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

Факторы, с которыми организация взаимодействует ежедневно:

Фактор	Примеры влияния
Потребители	Изменение вкусов снижает спрос → необходимо менять ассортимент
Поставщики	Задержка сырья → сбой производства
Конкуренты	Ценовая война, выход нового продукта → потеря доли рынка
Контрагенты	Партнёры, дистрибьюторы, маркетплейсы
Государственные и муниципальные органы	Налоговые проверки, лицензирование, санитарные нормы

Среда косвенного воздействия (макросреда). Факторы, влияющие опосредованно, через изменение условий ведения бизнеса:

- Экономические (инфляция, ставка рефинансирования, курс валют, уровень безработицы)
- Политико-правовые (законы, регулирование, санкции, налоговый режим)
- Социокультурные (демография, ценности общества, уровень образования)
- Технологические (появление новых технологий, устаревание существующих)
- Экологические (климатические требования, углеродный след, «зелёные» стандарты)
- Международные (глобализация, международные конфликты, торговые соглашения)

Свойства внешней среды

- Неопределённость — чем динамичнее среда, тем труднее прогнозировать (пример: фармацевтика vs хлебопечение).

- Взаимосвязанность факторов — рост курса доллара влияет одновременно на импортные комплектующие, цены конкурентов и покупательную способность клиентов.

- Сложность — количество факторов, которые организация вынуждена учитывать.

Современный контекст (2025–2026 гг.) добавляет новые элементы: геополитическая турбулентность, санкционное давление, цифровые платформы, ИИ, требования ESG. Управление во внешней среде требует не только реактивной, но и проактивной стратегии — изменения самой среды через лоббирование, сотрудничество, формирование новых стандартов.

#### **4. Организация как объект управления**

Организация как объект управления — это управляемая подсистема, на которую направлена управляющая деятельность (субъекта управления). Иными словами, это та часть системы, которую организуют, регулируют, направляют и контролируют.

В любой организации можно выделить объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет). Для разных уровней иерархии они меняются местами.

*Примеры проявления организации как объекта:*

1. Государственное регулирование: ФНС устанавливает порядок уплаты налогов; организация обязана его соблюдать — здесь организация выступает как объект для государства.

2. Реорганизация: Приказом генерального директора два отдела объединяются — структурное подразделение становится объектом управленческого воздействия.

3. Аутсорсинг: Организация передаёт часть функций другой компании — в этих отношениях она выступает объектом услуг.

4. Контроль: Финансовый отдел проверяет соблюдение бюджета подразделениями — подразделения — объекты контроля.

*Особенности организации как объекта управления*

- Большая инерция — быстро изменить организацию сложно (меняются люди, культура, привычки).

- Множественность целей — организация одновременно стремится к прибыли, развитию, социальной стабильности.

- Неполная контролируемость — даже при самом жёстком управлении остаётся зона неформальных отношений и случайностей.

- Адаптивность — в отличие от физического объекта, организация может самообучаться и менять своё поведение.

#### **5. Организация как субъект управления**

Организация как субъект управления — это управляющая подсистема, которая самостоятельно вырабатывает и реализует управленческие решения, воздействует на объекты (свои подразделения, персонал, а также на внешнюю среду).

Субъект управления не обязательно одно лицо — это может быть совет директоров, правление, генеральный директор, а иногда и самоуправляемая команда.

*Примеры проявления организации как субъекта*

1. Стратегическое планирование: Организация определяет свою миссию, ставит цели, разрабатывает стратегию — здесь она является субъектом по отношению к своему будущему.

2. Маркетинговая активность: Компания запускает рекламную кампанию, чтобы влиять на поведение потребителей.

3. Управление персоналом: Организация через HR-департамент устанавливает правила найма, мотивации, обучения — воздействует на сотрудников.

4. Лоббирование интересов: Корпорация участвует в разработке отраслевых законов, пытаясь изменить внешнюю среду в свою пользу.

5. Взаимодействие с контрагентами: Организация вступает в переговоры, заключает договоры, определяет условия сотрудничества.

#### *Особенности организации как субъекта управления*

- Целеполагание — способность самостоятельно ставить цели (а не только выполнять чужие).
- Власть и авторитет — возможность влиять на других субъектов как внутри, так и вне организации.
- Ресурсная база — наличие материальных, финансовых, человеческих и информационных ресурсов для реализации решений.
- Ответственность — субъект несёт ответственность за результаты своих управленческих воздействий.
- Рефлексия — способность анализировать собственную деятельность и корректировать её.

#### **6. Двойственность: взаимопереход «субъект — объект»**

Ключевая неочевидность заключается в том, что одна и та же организация в разных системах отчёта может быть и субъектом, и объектом. Более того, внутри организации происходит постоянное переключение ролей.

Рассмотрим типичное промышленное предприятие:

- Уровень собственников/совета директоров: они являются субъектами управления по отношению к генеральному директору. Но по отношению к государству (налоговая, Росприроднадзор) они выступают как объекты.
- Уровень генерального директора: для совета директоров он объект (исполняет решения). Для своих заместителей и начальников цехов он субъект.
- Уровень начальника цеха: для генерального директора — объект, для мастеров и рабочих — субъект.

- Рабочий: для начальника цеха — объект, но для своего станка или инструмента — субъект управления технологическим процессом.

Таким образом, субъектность и объектность относительны и зависят от того, с каким уровнем или внешней системой мы сопоставляем организацию.

#### *Внешний и внутренний контуры управления*

Современная теория менеджмента выделяет два контура:

- Внешний контур — организация взаимодействует с макросредой: она одновременно является объектом регулирования со стороны государства и субъектом, который лоббирует свои интересы.
- Внутренний контур — организация управляет своими ресурсами и процессами (здесь она — безусловный субъект). Однако даже внутри неё части организации (департаменты) могут быть объектами для высшего руководства.

#### *Пример: образовательная организация*

Университет:

- как объект управления: подчиняется Министерству науки и высшего образования (аккредитация, контроль качества), рынку труда (требования работодателей);
- как субъект управления: разрабатывает образовательные программы, нанимает профессоров, устанавливает внутренний распорядок, управляет студенческими группами.

В течение одного дня ректор может выступать как объект перед министерством и как субъект по отношению к деканам.

#### **7. Практические следствия для менеджера**

Понимание двойственной природы организации даёт руководителю важные инструменты:

Эффективный менеджер знает, когда необходимо действовать как субъект: проявлять инициативу, ставить цели, требовать исполнения, брать ответственность. А когда — как часть

объекта: подчиняться решениям вышестоящего руководства, следовать внешним стандартам, адаптироваться к изменениям среды, действовать в рамках закона.

Осознание иерархии «субъект — объект» помогает избежать двоевластия и конфликтов полномочий. Каждый уровень управления должен чётко знать: по отношению к кому он является объектом, а по отношению к кому — субъектом.

Если сотрудник воспринимает себя только как «объект управления» (винтик), его мотивация низка. Задача менеджмента — наделить сотрудника субъектностью в рамках его компетенции: дать право принимать решения, делегировать ответственность, поощрять инициативу.

Организация как объект не может изменить внешние факторы — она к ним приспосабливается. Но как субъект она может влиять на среду через инновации, маркетинг, лоббизм, создание стандартов. Успешные компании сочетают оба подхода: они адаптируются там, где не могут изменить (налоги, макроэкономика), и активно меняют то, что поддаётся изменению (рыночные ниши, ожидания клиентов).

При проведении реорганизации важно понимать: та часть организации, которая выступает объектом изменений, будет сопротивляться. Необходимо вовлекать людей в процесс, делая их со-субъектами преобразований — тогда сопротивление снижается.

Организация — это удивительный феномен: она одновременно управляет и управляется. С одной стороны, она имеет собственную волю, цели, ресурсы и активно воздействует на окружающий мир. С другой, она зависит от законов, рынка, технологий, ожиданий общества и решений вышестоящих структур.

Главный вывод для менеджера: нет «чистой» субъектности или объектности. Каждая организация, каждое подразделение, каждый сотрудник одновременно находится и в позиции управляющего, и в позиции управляемого. Задача управления —

гармонизировать эти роли, обеспечивая, чтобы объект не превращался в пассивного исполнителя, а субъект не становился диктатором.

В современном мире, где скорость изменений растёт, а внешняя среда становится всё более неопределённой, успешная организация — это та, которая гибко переключается между ролями: чутко улавливает сигналы среды как объект и проактивно формирует будущее как субъект.

«Организация — это живой организм, который одновременно и приспосабливается к миру, и творит его. Менеджмент — искусство сохранять этот баланс».

#### Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Какие шесть признаков характеризуют любую организацию? Приведите пример организации, где один из признаков выражен слабо.
2. В чём разница между средой прямого и косвенного воздействия? Приведите по три фактора для каждой.
3. Опишите, как организация становится объектом управления для государства. Назовите не менее трёх механизмов государственного воздействия.
4. Почему одну и ту же организацию можно назвать и субъектом, и объектом? Приведите пример из вашего опыта работы или учёбы.
5. Как на практике можно превратить сотрудника из «объекта управления» в со-субъекта? Какие методы менеджмента этому способствуют?
6. Что произойдёт, если высшее руководство будет воспринимать организацию исключительно как объект (пассивную структуру)? А если исключительно как субъект (вольное объединение)?
7. Нарисуйте схему «субъект-объектных» отношений для вашей учебной группы: кто является объектом для декана, кто субъектом для старосты, является ли преподаватель объектом для студентов?