

2. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

3. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Е.А. Ананькина, Л.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 279с.

4. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Хукова Ю.Г. и С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96с

5. Панфилова Е.А. Специфика функционирования и организации контроллинга на российских предприятиях // Контроллинг. – 2004. – №12. – С.22-25.

6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем., Под ред. И с предисл. А.А. Турчака, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика. 1997. – 800с.

7. Штрайт Б., Петрик Е. Контролінг і управління підприємством // Бухгалтерський облік і аудит. – 1995. – № 5. – С. 32-36.

**УДК 65.012.32:631.11**

## **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЦІЛЕЙ ЇЇ ЧЛЕНІВ**

***О.В.Новак, аспірант***

***Національний аграрний університет***

*У статті розкрито різні погляди на організацію та її розвиток. Розглянуто місце та значення людського фактора в теорії організації та на різних етапах її життєвого циклу.*

*В статье рассмотрены разные взгляды на организацию и ее развитие. Изучены теории развития организации и место в них человеческого фактора, в том числе на разных этапах жизненного цикла предприятия.*

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили: бажання вижити, зберегти себе, мати необхідну стабільність; бажання вдосконалюватися і розвиватися. За словами Х.Віссемі [2], на зміну старій парадигмі “Спочатку збереження, потім — розвиток”, прийшла нова: “Збереження через розвиток”.

Розвиток організації, як процес, цікавить багатьох науковців-дослідників, і тому існує цілий ряд думок з цього приводу. Своє визначення щодо розвитку дав Р.Д.Акофф: “...це зростання здат-

ності і потенціалу, а не придбаного” [1].

Колектив організації, як сукупність окремих працівників, є носієм компетентності організації і основою її потенціалу. В зв'язку з цим він відіграє ключову роль в розвитку організації. Неповне врахування ролі цього внутрішнього фактора на різних етапах життєвого циклу підприємства призводить до гальмування розвитку і може розглядатися як проблема управління.

Вивченням даних питань займалися Б.З.Мільнер, Р.Х.Холл, Н.П.Масленнікова, Ч.Хэнди і інші. Розвиток організації з позиції цілеформування окремих її членів розглянуто недостатньо.

У контексті даної проблеми варто розглянути погляди вчених на організацію вцілому. Р. Акофф виділяє три наступні підходи до розуміння підприємства — “корпорації”.

1. “Корпорація як машина”, де для підприємства основною метою є створення прибутку для задоволення потреб власника; працівники розглядаються як гвинтики механізму і їх цілі є нерелевантними.
2. “Корпорація як організм”, де головною метою для підприємства є виживання і ріст. При цьому цілі окремих працівників теж є підлеглими цілям організації. Вплив на соціальну сферу, її зміни і проблеми незначний.
3. “Корпорація як організація”. Під цим висловом розуміється те, що “...Організація є (1) цілеспрямованою системою, котра (2) є частиною однієї або більше цілеспрямованих систем і (3) частини котрої — люди — мають власні цілі...” [1].

Ці підходи не розглядаються автором як характеристики певних етапів розвитку окремого підприємства, а є етапами розвитку теорії і практики управління організацією, які були характерні для країн з ринковою економікою в різні історичні періоди, залежно від розвитку людського фактору та рівня втручання держави у функціонування економіки.

Основна відмінність другого і третього підходів, на нашу думку, полягає у ставленні до персоналу організації. Адже якщо людина розглядається як частина організму, то про її власні цілі

не може йти мови — ціль єдина, а якщо працівника розглядати як систему, то це передбачає наявність його відособленої мети, яка може не збігатися з єдиною ціллю. У зв'язку з цим важливо узгодити всі цілі. Особливо відповідальним і складним процес узгодження є в умовах трансформації. Для успішного досягнення загальної мети підприємством необхідно, щоб кожен працівник зрозумів її і зміг перебудувати власні цілі. Якщо цього не здійснити, організація не розвиватиметься і може потрапити в кризу. Зрозуміло, що за останнього підходу роль працівника на підприємстві зростає, йому потрібно більше уваги. Отже розвиток підприємства “як організації” логічно тісно ув'язувати з розвитком людей, які в ньому працюють.

У цьому контексті доцільно розглянути роль персоналу і через призму різних теорій розвитку організації, які виділяє Н.Д.Масленнікова [2].

Популярійно-екологічна теорія розглядає підприємство аналогічно організму. Відповідно, представниками даної теорії виділяються окремі етапи життєвого циклу організації: створення (народження), росту, зрілості і занепаду (відмирання). Персонал тут розглядається як фактор, від якого особливо залежить здатність організації пристосуватись до навколишнього середовища.

Теорія операційних витрат розглядає основною ціллю розвитку організації економію операційних витрат. Тому підприємство, згідно з цією теорією, є першим видом “корпорації” Акоффа. Витрати на персонал є одним з видів операційних витрат, які потрібно оптимізувати.

Інші теорії розвитку організації розглядають підприємство як третій вид “корпорації” за Акоффом. Різниця між окремими з них полягає у релевантності цілей організації, окремих людей чи суспільства.

Марксистська теорія вважає, що розвиток організації повинен бути спрямований на задоволення соціальних цілей, як об'єктивно необхідних, а критерієм ефективності розвитку організації — задоволення працею працівника. Тут пріоритет вже повністю визначений.

Теорія раціональної випадковості передбачає узгодження цілей

всіх зацікавлених груп: інвесторів, найманих працівників, споживачів, постачальників та держави. Цілями розвитку підприємства будуть цілі найвпливовішої з груп з обмеженнями, накладеними іншими групами. Таким чином формується цільовий баланс.

Теорія залежності від ресурсів наголошує, що будь-яка організація може впливати на власне зовнішнє середовище, змінювати його. Але за будь-яких змін, підприємство не буде здатним створити всі необхідні ресурси. Тому розвиток організації, згідно цієї теорії, передбачає розширення інтеграційних процесів для отримання вказаних ресурсів. Ч. Хенді відзначає, що в минулому багатство базувалось на володінні землею, потім — на вмінні виробляти товари, і сьогодні воно все більше базується на знаннях і здатності їх застосовувати [5]. В зв'язку з цим кожна організація повинна сприяти навчанню співробітників, їх розвитку. Зростання компетенції кожного працівника збільшує організаційну компетенцію, тобто потужність потенціалу підприємства, здатність його до розвитку.

Інституційна теорія розглядає суспільство як сукупність інститутів, які пов'язані між собою. Практично неможливо виділити спеціалізовані однофункціональні інститути, які можна було назвати суто економічними, політичними, культурними і ідеологічними, але певний рівень автономізації, особливо економічних інститутів, є. Цей рівень зростає при зміцненні ролі державних інститутів, і знижується — при послабленні. Представники інституційної теорії підтримують думку, що комерційна організація, переманюючи більш обдарованих працівників від державних установ, таким чином робить державу нездатною забезпечувати потреби суспільства в цілому. Як наслідок, в разі збереження попереднього рівня автономії організації від суспільних проблем або відсутності співпраці організації і держави з питань соціальної та гуманітарної політики, буде викликана суспільна криза, що небезпечно, в першу чергу, для організації через зниження забезпеченості її кваліфікованими і працездатними кадрами. В зв'язку з цим метою управління розвитком організації стає встановлення балансу між суспільним благом, гуманітарним розвитком працівників організації і власними її цілями.

Проаналізувавши теоретичні погляди щодо розвитку підприємства, можна виділити персонал організації, як найважливіший фактор, за умовами, що він сам є достатньо розвинутим. Навіть теорія операційних витрат не заперечує первинну роль персоналу, адже обґрунтоване збільшення витрат на його розвиток за звичай значно зменшує інші види витрат.

Чи однаково важливий вплив персоналу на всіх стадіях розвитку підприємства? Життєвий цикл організації доцільно досліджувати не лише в популяційно-екологічній теорії, адже підприємство проходить всі ці стадії і за інших підходів. Доцільно розглянути поділ етапів розвитку організації, запропонований Мільнером [4]. Він виділяє: 1) етап підприємництва; 2) етап колективності; 3) етап формалізації і управління; 4) етап відпрацювання структури; 5) етап занепаду. З подібною думкою не можна повністю погодитись. Так, на етапі підприємництва автор не характеризує ролі кадрів організації, яка, на нашу думку, особливо відчутна, оскільки саме зародження і становлення підприємства вимагає злагоджених командних дій. Відповідно до цього необхідно, щоб за кожним членом колективу було закріплено певне коло питань (воно може бути досить широким), була зрозумілою ієрархія і субординація, яка передається через організаційну структуру. За інших умов підприємство не зможе рухатися далі в своєму розвитку. Крім того, “дух” підприємництва повинен супроводжувати організацію на всіх етапах життєвого циклу, якщо вона має на меті далі функціонувати, адже саме творчий підхід створює умови для зародження нових ідей і подальшого їх впровадження в діяльність підприємства.

Роль персоналу в організаційному розвитку беззаперечна і важлива, але для збереження і розвитку підприємства впродовж тривалого періоду на різних етапах життєвого циклу розробка обґрунтованої стратегії управління персоналом, що має на меті формування і корегування цілей всіх членів організації, повинна здійснюватись ще під час створення підприємства. Основою даної стратегії має бути: оптимальна структура компанії в умовах постійних змін, розробка переліку виконуваних робіт, а також формуван-

ня переліку робочих місць і вимог до них з точки зору професійної компетенції працівників. Далі необхідно визначити систему ієрархічної підлеглих і систему комунікацій в організації. На наступних етапах розвитку управління персоналом переводиться в площину управління компетенцією.

Проблема формування і задоволення потреб і цілей працівників перетворюється на проблему економічного розвитку організації. Деякі з вказаних цілей і потреб лишаються відносно стабільними, формуючи організаційну культуру, а інші — змінюються. В зв'язку з цим керівництву підприємств і інших інститутів при постановці нових цілей і зміні напрямків розвитку організації необхідно базуватись на незмінних цілях, а інші — завчасно вивчити і узгодити (з метою уникнення суперечностей).

Проведений аналіз свідчить, що значення людського фактору науковцями усвідомлюється вже тривалий період часу, але значна частина сучасних теорій розвитку, формуючи і визначаючи цілі підприємства, не завжди враховує цілі основних елементів організаційної системи: окремих працівників. Професійний розвиток членів організації, як спосіб збільшення потенціалу підприємства для досягнення загальноорганізаційних цілей, не є достатнім з позиції працівника, оскільки не сприяє у реалізації значної частини цілей, особливо соціального характеру. Неспроможність держави виправити подібні диспропорції негативно впливає на діяльність всіх організацій і викликає необхідність у забезпеченні з боку самого підприємства можливості всебічного розвитку людини через досягнення власних цілей на всіх стадіях життєвого циклу системи.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р.Д. Планирование будущего корпорации. — М., 1985. — 320с.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания./Пер. с англ.- М.:Издательство "Финпресс",2000.-272 с.
3. Масленникова Н.П. Управление развитием организации.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2002 -304 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. — 2-е изд., перераб. И дополненное — М.: ИНФРА-М.:2002. — 480 с.
5. Хэнди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 288с.