

## СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## ESSENCE AND MAIN COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

**Гурбик Ю.Ю.**

кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри економіки,  
управління та адміністрування,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького

**Біляєв С.С.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки,  
управління та адміністрування,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького

**Колюх Я.О.**

студентка,  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького

**Hurbyk Yurii**

Candidate of Public Administration,  
Senior Instructor at Department of Economics,  
Management, and Administration,  
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University

**Biliaiev Serhii**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Instructor at Department of Economics,  
Management, and Administration,  
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University

**Koliukh Yana**

Student,  
Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University

*У статті досліджено певні науково-теоретичні аспекти організаційної діяльності на підприємстві в сучасних умовах розвитку та трансформації ринкової економіки. Обґрунтовано значення здійснення організаційної діяльності на підприємстві. Проаналізовано сутність функції організації, встановлено, що вона присутня в усіх сучасних класифікаціях загальних (універсальних) функцій менеджменту. Визначено, що серед вітчизняних дослідників поширеним є тлумачення поняття «організаційна діяльність» як процесу, за допомогою якого керівник усуває невизначеності та конфлікти між працівниками підприємства щодо роботи або повноважень та створює середовище, придатне для їх спільної діяльності. Досліджено основні складові організаційної діяльності на підприємстві (поділ праці, департаменталізація, делегування повноважень, встановлення діапазону контролю, створення механізмів координації).*

**Ключові слова:** організаційна діяльність, функція організації, поділ праці, спеціалізація, департаменталізація, кооперація, делегування, зв'язки, координація, підприємство.

*В статье исследованы определенные научно-теоретические аспекты организационной деятельности на предприятии в современных условиях развития и трансформации рыночной экономики. Обосновано значение осуществления организационной деятельности на предприятии. Проанализирована сущ-*

ность функции организации, установлено, что она присутствует во всех современных классификациях общих (универсальных) функций менеджмента. Определено, что среди отечественных исследователей распространенным является толкование понятия «организационная деятельность» как процесса, с помощью которого руководитель устраняет неопределенности и конфликты между работниками предприятия по работе или полномочиям и создает среду, пригодную для их совместной деятельности. Исследованы основные составляющие организационной деятельности на предприятии (разделение труда, департаментализация, делегирование полномочий, установление диапазона контроля, создание механизмов координации).

**Ключевые слова:** организационная деятельность, функция организации, разделение труда, специализация, департаментализация, кооперация, делегирование, связи, координация, предприятие.

The article is relevant because organizational activity is an important component of management and business activities at the enterprise that affects its economic growth, determines structure, procedure, and conditions of its operation and development, establishes and builds connections and coordination among its all structural subdivisions, eliminates conflicts among employees in relation to work or powers, etc. And this, in turn, requires from the enterprise's management clear understanding of essence and content of the organizational activity, as well as a clear picture, on the basis of which main components it is formed and composed. The article studies certain scientific and theoretical aspects of organizational activity at the enterprise in current conditions of development and transformation of the market economy. Importance of organizational activity at the enterprise is substantiated. The organizational function is analyzed and it is revealed that it is present in all modern classifications of general (universal) functions of management, both domestic and foreign scholars. Definition of concept "organizational function" made by famous foreign scholars in the sphere of management (H. Fayol, M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri) is considered. The article determines that interpretation of the concept "organizational function" as a process, due to which the manager eliminates uncertainties and conflicts among employees of the enterprise with respect to work or powers and creates an environment suitable for their joint activity, is widespread among domestic researchers. The main components of organizational activity at the enterprise are studied: the division of labour (the division of general work into separate parts, sufficient for the performance by one worker according to his qualification and abilities), departmentalization (grouping of works and activities into certain structural subdivisions), delegation of powers (the subordination of each such subdivision to the manager who receives the necessary powers), the establishment of a range of control (determination of the number of employees directly subordinated to this manager), creation of coordination mechanisms (provision of vertical and horizontal coordination of works and activities).

**Key words:** organizational activity, organizational function, division of labour, specialization, departmentalization, cooperation, delegation, relations, coordination, enterprise.

**Постановка проблеми.** Організаційна діяльність є важливою складовою управлінсько-господарської діяльності на підприємстві, яка впливає на його економічне зростання, визначає структуру, порядок та умови функціонування й розвитку, встановлює та налагоджує зв'язки й координацію між усіма його структурними підрозділами, усуває конфлікти між працівниками стосовно роботи чи повноважень тощо. В сучасних динамічних умовах функціонування та розвитку вітчизняних підприємств постійно змінюються, вдосконалюються та виникають нові підходи, принципи й методи щодо проведення організаційної діяльності на підприємстві. Це вимагає від менеджменту підприємства чіткого розуміння сутності та змісту організаційної діяльності, а також чіткого уявлення складових, на основі яких вона формується та складається.

Отже, виникає нагальна потреба подальшого теоретико-методологічного дослідження та переосмислення організаційної діяльності на підприємстві з огляду на використання позитивного (прогресивного) світового та вітчизняного досвіду щодо здійснення управлінської та виробничої діяльності суб'єктами господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти організацій-

ної діяльності на підприємстві висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні та вітчизняні вчені, як М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Мінцберг, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, О. Багданов, В. Алієв, О. Віханський, О. Наумов, А. Мазаракі, В. Шатун, С. Соболев, В. Багацький, О. Гурова.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні наукові дослідження щодо організаційної діяльності на підприємстві, зауважимо, що ця тематика передусім розглядається в контексті вивчення загальних функцій менеджменту чи теорії організації. На наш погляд, у вітчизняній економічній та управлінській науковій літературі недостатньою є кількість окремих досліджень, які безпосередньо стосуються організаційної діяльності на підприємстві, тому ця проблематика потребує свого подальшого ґрунтового та комплексного вивчення як на теоретико-методологічному, так і практичному рівнях.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження сутності та основних складових організаційної діяльності на підприємстві, обґрунтування значення цього процесу в сучасних умовах розвитку та трансформації ринкової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Організаційна діяльність на підприємстві є практичним процесом здійснення (реалізації) функції організації (організування). Отже, перед тим, як безпосередньо перейти до аналізу організаційної діяльності, розкриємо сутність функції організації (організування) на підприємстві.

Величезну роль організаційної діяльності в системі менеджменту підприємства підтверджує те, що ґрунтовний аналіз управлінської наукової літератури показує, що функція організації (організування) присутня в усіх сучасних класифікаціях загальних функцій менеджменту (табл. 1). Слід зауважити, що загальні (універсальні) функції менеджменту «визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, від виду організації, характеру діяльності, масштабів. Універсальні функції властиві управлінню будь-якою організацією, вони начебто розчленовують зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою порядку їх виконання» [1, с. 26].

П. Друкер та Дж.А. Макьярелло відзначають, що робота менеджера складається з п'яти основних функцій, таких як встановлення цілей, організування, мотивація та налагодження контакту, оцінювання, розвиток персоналу. Для них функція організування полягає в тому, що «менеджер аналізує діяльність, рішення і необхідні зв'язки. Він класифікує роботу, розкладає її на зручні для виконання складові, після чого ще більше дробить їх на конкретні завдання. Він групує

ці одиниці і завдання у вигляді організаційної структури, відбирає людей для управління цими одиницями і виконання роботи» [6, с. 59].

Засновник адміністративної (класичної) школи управління А. Файоль, у своїй фундаментальній праці «Загальне і промислове управління» зазначав, що функція організації полягає в побудові двох організмів на підприємстві, а саме матеріального та соціального [2, с. 12]. Далі він продовжував, що «організувати підприємство – значить забезпечити його всім тим, що необхідно для його функціонування: сировиною, обладнанням, грошима (матеріальний організм), персоналом (соціальний організм) [2, с. 62].

Ще одні відомі закордонні вчені у сфері менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі стверджують, що функція організації – «це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей» [3, с. 339].

Таким чином, функція організації (організування) є однією з ключових функцій менеджменту на підприємстві, тому розуміння сутності та змісту поняття «організаційна діяльність» є важливим та актуальним питанням.

Ми погоджуємося з думкою В. Шатуна про те, що організаційна діяльність «охоплює весь комплекс дій менеджера щодо реалізації планів і рішень і має на меті упорядкування взаємодії людей. Ця діяльність повинна бути гнучкою, надійною, оперативною, економічною і такою, що самостійно коригується. Основним тут є

Таблиця 1

**Класифікація загальних функцій менеджменту вітчизняними та закордонними вченими**

№	Автор(и), джерело	Класифікація
1	А. Файоль [2, с. 48].	– Передбачення; – організація; – розпорядництво; – координування; – контроль.
2	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [3, с. 84].	– Планування; – організація; – мотивація; – контроль.
3	О. Віханський, О. Наумов [4, с. 32].	– Планування; – організація; – керівництво; – контроль.
4	«Менеджерський словник» [5, с. 274].	– Планування; – розпорядництво; – організування; – координування; – мотивування; – контролювання; – регулювання.
5	В. Шатун [1, с. 26].	– Визначення мети; – планування; – рішення; – організація; – мотивація; – контроль.

вибір способів об'єднання людей у злагоджену, життєздатну, працездатну, стійку єдину систему. Досягається це шляхом встановлення між співробітниками залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності» [1, с. 42].

Аналіз вітчизняної наукової літератури з менеджменту показує, що серед науковців (Г. Колесніков [5, с. 168], С. Соболев, В. Багацький [7, с. 97], О. Гуртова [8, с. 128] та інші вчені) поширеним є визначення організаційної діяльності як процесу (або сукупності процесів), за допомогою якого керівник (менеджер) усуває невизначеності та конфлікти поміж працівниками підприємства щодо роботи або повноважень та створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Американські вчені М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, аналізуючи організацію як функцію управління, визначають два ключових аспекти, з яких складається організаційна діяльність на підприємстві:

1) побудова структури підприємства (поділ організації на підрозділи відповідно до цілей та стратегій [3, с. 339]; основними елементами цього процесу є організаційне проектування, департаменталізація, централізація та децентралізація, інтеграція структури [3, с. 365–388];

2) взаємовідносини повноважень, які пов'язують вище виробництво з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу і координації завдань; засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є делегування [3, с. 339].

Такий підхід до визначення основних складових організаційної діяльності підприємства використовують також вітчизняні дослідники, серед яких багато вчених, ототожнюючи поняття «організаційна діяльність» та «організаційний процес», виокремлюють такі її складові, як поділ праці, департаменталізація, делегування повноважень, встановлення діапазону контролю, створення механізмів координації [5, с. 168; 7, с. 97; 8, с. 128].

Проаналізуємо більш детально зазначені складові організаційної діяльності на підприємстві задля глибшого розкриття їх сутності та змісту, а також уточнення певних аспектів їх реалізації на практиці.

Укладач «Менеджерського словника» Г. Колесніков зазначає, що поділ праці – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим співробітником відповідно до його кваліфікації та здібностей. Поділ праці дає змогу проводити спеціалізацію працівників, скорочувати переналагодження устаткування, спеціалізувати знаряддя праці, скорочувати тривалість виробничого циклу, підвищувати якість продукції, що приводить до зростання продуктивності праці на підприємстві [5, с. 191].

Виходячи з цього визначення, зазначимо, що одним з важливих проявів поділу праці на під-

приємстві є процес спеціалізації. Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі відзначають, що поділ праці присутній в будь-якій організації, а його характерною особливістю є закріплення праці за спеціалістами, тобто тими, хто здатен виконати її краще за всіх з точки зору організації як єдиного цілого [3, с. 103].

Іншою важливою характерною рисою поділу праці в на підприємстві є те, що цей процес має горизонтальну (постадійний поділ робіт в організації: від надходження в неї ресурсів до виходу з неї продукції або послуги) та вертикальну (поділ робіт за рівнями ієрархії в організації як загалом, так і в її частинах зокрема) природу свого прояву [4, с. 330].

Таким чином, в організаційній структурі підприємства «існують дві внутрішні органічні форми поділу праці. Перша – це поділ праці на компоненти, які складають частини загальної діяльності, тобто горизонтальний поділ праці. Друге, яке називають вертикальним, відокремлює працю з координування дій від самих дій» [3, с. 44].

Також хочемо зазначити, що з огляду на величезну роль спеціалізації в організаційній діяльності підприємства вбачаємо за доцільне називати проаналізовану складову поділом праці та спеціалізацією.

З розвитком підприємства відбувається зростання спеціалізації за окремими видами роботи, а це приводить до того, що обмежуються можливості щодо їх ефективного координування. Ця проблема вирішується, за допомогою департаменталізації, тобто групування робіт і видів діяльності та їх виконавців в окремі підрозділи організації, зокрема бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва (процес структурного поділу організації за певними ознаками на підрозділи, служби, штаби тощо) [5, с. 51].

Ми погоджуємося з М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі, які виділяють такі найбільш поширені сучасні системи департаменталізацій (організаційних структур), як функціональна (традиційна або класична), дивізійна, адаптивна (органічна).

Функціональна (традиційна або класична) організаційна структура – це «процес поділу організації на окремі елементи, кожний із яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки» [3, с. 369]. Основними «різновидами функціональної департаменталізації є групування робіт по процесу (штучне, масове і дослідне виробництво), тобто за типом виробництва, і за технологією (механізація, автоматизація і роботизація), тобто за типом обладнання» [4, с. 333].

Дивізійна організаційна структура передбачає, що «поділ організації на елементи чи блоки відбувається за видами товарів та послуг, групами покупців або географічними регіонами» [3, с. 372]. Виходячи з цього визначення, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виділяють такі типи дивізійної департаменталізації:



– продуктова (полягає в тому, що повноваження стосовно керівництва виробництвом та збутом якогось продукту чи послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за цей тип продукції);

– організаційна, орієнтована на споживача (структура підприємства, за якої всі її підрозділи групуються навколо визначених споживачів);

– регіональна (полягає в тому, що організаційна структура підприємства будується на основі територіального принципу, тобто за місцем знаходження його підрозділів) [3, с. 372–374].

Також ці американські науковці виділяють три типи адаптивної департаменталізації:

– проектна організація (тимчасова організаційна структура, головна мета якої полягає в тому, щоби зібрати в одну команду кваліфікаційних співробітників підприємства для здійснення складного проекту в установлені строки із заданим рівнем якості, не виходячи за межі визначеного кошторису);

– матрична організація (структура, в якій члени проектної групи підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно);

– організація конгломератного типу (невпорядкована адаптивна організаційна структура, яка створюється з огляду на конкретну ситуацію; в одному відділенні такого підприємства може використовуватись продуктова структура, в другому – функціональна структура, а в третьому – матрична організація [3, с. 380–383].

Необхідно зазначити, що багато науковців у сфері менеджменту виокремлюють ще лінійну та лінійно-функціональну департаменталізації. О. Віханський та О. Наумов відзначають, що лінійний вид організаційної структури характеризується загалом простотою, одномірністю зв'язків (тільки вертикальні зв'язки) та можливістю самоврядування (відносна автономність), тому він широко використовується під час організації робіт в низових виробничих ланках сімейного або дрібного бізнесу [4, с. 332].

Лінійно-функціональна структура «полягає в тому, що в кожного лінійного керівника є

свій штаб, який складається з функціональних органів (відділи, служби, бюро, окремі фахівці)» [1, с. 65].

На наш погляд, важливим процесом, який відбувається поряд з департаменталізацією, є кооперація праці, тобто форма організації праці, за якої велика кількість людей спільно бере участь в одному й тому ж процесі праці або в різних, але пов'язаних між собою процесах праці [9, с. 150].

Як ми вже зазначали у статті, важливим елементом організаційної діяльності на підприємстві є делегування, тобто «передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання» [3, с. 339]. У табл. 2 стисло охарактеризовано сутність важливих, на наш погляд, аспектів цього процесу на підприємстві.

На наш погляд, назва цієї складової організаційної діяльності, яка запропонована вітчизняними дослідниками, а саме делегування повноважень, є дещо вузькою за своєю сутністю та змістом, адже процес делегування, окрім передачі повноважень, включає також передачу завдань. Отже, ми вважаємо, що ця складова організаційної діяльності на підприємстві повинна називатися делегуванням.

Така складова організаційної діяльності, як встановлення діапазону (масштабу) контролю, передусім передбачає визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих цьому менеджеру [5, с. 168; 7, с. 97; 8, с. 128].

Отже, в процесі проектування підприємства відбувається групування працівників та робіт за певними принципами та критеріями, тому настає момент щодо необхідності прийняття рішення стосовно того, скільки працівників чи робіт безпосередньо може бути ефективно об'єднано під єдиним керівником [4, с. 347].

Останньою складовою організаційної діяльності є створення механізмів координації, тобто забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності [5, с. 168; 7, с. 97; 8, с. 128].

Ми погоджуємося з думкою О. Віханського та О. Наумова про те, що «в організації, що

Таблиця 2

## Важливі аспекти делегування на підприємстві

№	Назва аспекту	Сутність аспекту
1	Повноваження	Є обмеженим правом використовувати ресурси організації, спрямовують зусилля деяких її співробітників на виконання визначених завдань [3, с. 341].
2	Відповідальність	Є зобов'язанням виконувати наявні завдання та відповідати за їх задовільне вирішення [3, с. 340].
3	Централізація управління	Зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі [5, с. 278].
4	Децентралізація управління	Передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі (делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності) [5, с. 52].

складається з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Дана координація виступає основою структури організації, яку зазвичай визначають як сукупність стійких зв'язків в організації» [4, с. 340].

Аналіз наукової літератури показує, що найчастіше вітчизняні та закордонні науковці виділяють такі види зв'язку на підприємстві, як вертикальні (посєднують ієрархічні рівні на підприємстві та його частинах) та горизонтальні (зв'язки між двома або більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами чи членами підприємства); лінійні (відносини, в яких керівник реалізує свої владні права та здійснює пряме керівництво підлеглими) та функціональні (за допомогою цих зв'язків реалізується інформаційне забезпечення координації діяльності підприємства); формальні (зв'язки координації, регульовані встановленими або прийнятими в організації цілями, політикою та процедурами) та неформальні (з'являються тоді, коли формальні зв'язки не виконують своєї ролі, тобто не служать інтересам працівника або організації) [4, с. 341–346].

**Висновки.** Таким чином, організаційна діяльність на підприємстві є одним з ключових процесів, на основі якого створюються, ефективно

функціонують та розвиваються підприємства. Рациональна організація цього процесу створює вагомі переваги для вітчизняних підприємств під час адаптації до структурних змін, що виникають в економіці країни, та дає значні можливості бути конкурентоспроможними в жорстких умовах ринкової конкуренції.

На основі проведеного дослідження встановлено, що серед вітчизняних науковців поширеним є тлумачення поняття «організаційна діяльність», як процесу, за допомогою якого керівник усуває невизначеності та конфлікти поміж працівниками підприємства щодо роботи або повноважень та створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Здійснення загальної характеристики найпоширенішого у вітчизняних наукових колах підходу до класифікації основних складових організаційної діяльності на підприємстві привело до того, що ми внесли до неї деякі доповнення та уточнення. Отже, пропонуємо такий варіант основних складових організаційної діяльності на підприємстві:

- поділ праці та спеціалізація;
- департаменталізація та кооперація праці;
- делегування;
- встановлення діапазону (масштабу) контролю на підприємстві;
- зв'язки та координація на підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шатун В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Миколаїв : вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б. Бабина-Кореня. Москва : Центральный институт труда, 1923. 122 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1998. 800 с.
4. Виханский О., Наумов А. Менеджмент : учебник. Москва : Экономистъ, 2006. 670 с.
5. Колесніков Г. Менеджерський словник : навчально-довідкове видання. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 288 с.
6. Друкер П., Макьярелло Дж.А. Менеджмент. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.
7. Соболев С., Багацький В. Менеджмент : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2005. 225 с.
8. Гуророва О. Основи менеджменту : навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2009. 327 с.
9. Завадський Й., Осовська Т., Юшкевич О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356.