

УДК 65.011:658

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ДЕОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ВЗАЄМОЗУМОВЛЕНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

Г.В. Козаченко, д.е.н., професор

*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Полтава, Україна*

*Козаченко Г.В. Організація та дезорганізація діяльності підприємства: взаємозумовленість та взаємозв'язок.*

Вивчення дезорганізації діяльності підприємства позбавлено сенсу у відриві від формулювання принципів основ організації діяльності підприємства. Розкрито зміст понять «організація діяльності підприємства» та «дезорганізація діяльності підприємства», показано їхню взаємозумовленість та взаємозв'язок. Організацію діяльності підприємства розглянуто з позицій процесного підходу, надано характеристику результату процесу організації. Показано, що дезорганізація діяльності підприємства становить собою відхилення у підпроцесах процесу організації, що виявляється у погіршенні їхніх параметрів внаслідок виникнення патологічних явищ у підпроцесах організації та стані елементів системи «підприємство», через що зменшується якість взаємодії підпроцесів та елементів та порушується їхній взаємозв'язок.

*Ключові слова:* підприємство, організація, функція управління, дезорганізація, процес, результат, відхилення, порушення

*Kozachenko G.V. Organization and disorganization an enterprise activity: interconditionality and interrelation.*

It is shown that research of disorganization of the enterprise activity has no sense in case of isolation from forming principle basics of organizing enterprise activity. Content of notions "organization of enterprise activity" and "disorganization of enterprise activity" is considered. Interconditionality and interrelation of such notions are shown. Organization of enterprise activity is considered basing on process approach. Characteristic of result of organization process is suggested. It is shown that disorganization of the enterprise activity can be considered as deviation in subprocesses of process of organization. Such deviation has form of deterioration of their parameters because of pathological phenomena in subprocesses of organization and elements of "enterprise" as holistic system. Pathological phenomena in subprocesses of organization cause to decreasing quality of interaction between subprocesses and elements and to deterioration of their interaction.

*Keywords:* enterprise, organization, function of management, disorganization, process, result, deviation, deterioration

**Д**езорганізація певного масштабу майже завжди властива діяльності підприємства. Вона є джерелом виникнення протиріч, вирішення яких потребує ресурсів та часу. Якщо їх не вирішувати, то такі протиріччя поглиблюються, погіршують якість менеджменту та діяльності підприємства, що неминуче позначається на її результатах. Підприємству, дезорганізація діяльності яких досягла критичного рівня, складно, якщо не неможливо, бути конкурентоспроможними.

Дезорганізація як системне явище спричиняє різноманітні негативні процеси у діяльності підприємства. Такі процеси змінюють властивості підприємства, не дозволяють йому повною мірою та якісно виконувати свої функції, що спричиняє зменшення результативності діяльності, і нарешті сприяють якісному перетворенню підприємства як системи. Саме присутність дезорганізації слугує підставою виникнення таких явищ у діяльності підприємства як незбалансованість і непропорційність, заважає розвитку підприємства.

Розпочавшись з невеличких за масштабом та наслідками збоїв та негараздів, дезорганізація діяльності може призвести до некерованості підприємства, а то і до управлінського хаосу через руйнування системи управління підприємством. Тому явище дезорганізації управління потрібно вивчати, досліджувати його ознаки, знати способи подолання.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Як самостійний предмет дослідження дезорганізація діяльності підприємства досліджується недостатньо; основну увагу приділяється окремими її виявам або виявам в окремих функціональних підсистемах підприємства, способам усунення, тобто дослідження мають частковий характер.

Найвідомішим дослідником дезорганізації діяльності є А.І. Пригожин. А.І. Пригожин розглядав дезорганізацію як порушення правил порядку, що є похідним від організації. Це порушення, у свою чергу, зумовлено порушенням якості взаємодії між елементами підприємства, що розглядається як відкрита система [3]. Порядок за А.І. Пригожином розглядається як міра взаємовідносин між встановленими правилами та соціокультурними нормами, між планованим та спонтанним, яка забезпечує життєдіяльність системи [3]. Тлумачення дезорганізації діяльності підприємства А.І. Пригожином стало, по суті, вихідним у дослідженні цього явища у сучасному менеджменті, а тому повторюється у нечисленних наукових працях з цієї тематики практично у незмінному вигляді.

Проте А.І. Пригожин визначив сутність дезорганізації діяльності на концептуальному рівні у монографії, яку видано у 2007 році. Наданий А.І. Пригожином концептуальний підхід потребує подальшого розвитку та поглиблення.

Метою статті є формування підходу до вивчення дезорганізації діяльності підприємства, який базується на зіставленні понять «організація діяльності підприємства» та «дезорганізація діяльності підприємства», визначенні її причин та масштабу.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Дезорганізацію в діяльності підприємства доцільно розглянути у зіставленні цього поняття з поняттям «організація».

У визначенні змісту поняття «організація» у різних управлінських школах є непринципові, але все ж такі відмінності. З одного боку, організація розглядається як форма поєднання людей та їхніх груп (підприємство та його структурні підрозділи) для досягнення конкретних цілей, що є загальними для всіх груп. З іншого боку, організація є функцією управління підприємством, зміст якої зводиться до упорядкування діяльності персоналу підприємства, розподілу робіт, обов'язків та відповідальності працівників, визначення термінів, умов та результатів виконання ними різноманітних робіт, координації діяльності персоналу у технічному, економічному, соціально-психологічному та правовому аспектах.

Як функція управління підприємством організація є спеціалізованим видом управлінської діяльності. Проте інші функції управління підприємством (планування, облік, аналіз, стимулювання тощо) можна визначити як обсяг робіт певного вигляду, що виконуються для вирішення різноманітних завдань і досягнення цілей діяльності підприємства. На відзнаку від інших функцій управління підприємством сутність функції організації в такий спосіб визначити не можна. А все тому, що за характером функція організації має двоїстий характер: з одного боку, вона є забезпечувальною, оскільки сенсом її реалізації є персоніфіковане закріплення внутрішньовиробничого поділу праці, що створює умови для перебігу численних процесів, сукупність яких розглядається як діяльність підприємства. Проте з іншого боку, функція організації у системі «підприємство» є системоутворювальною, адже її реалізація здійснюється і щодо всіх елементів і підсистем системи «підприємство», і щодо інших функцій управління підприємством. Звідси виникають поняття «організація маркетингової діяльності», «організація виробничої діяльності», «організація постачання ресурсів», «організація планування», «організація обліку», «організація аналізу» та ін.

Отже, на перетині функцій управління підприємством та його функціональних підсистем функція організації забезпечує:

- поділ системи «підприємство» на окремі компоненти – підсистеми та їхні елементи,
- визначення сукупності робіт за елементами підсистем та їхню об'єктивізацію, що дозволяє сформувати організаційну структуру системи «підприємство»;
- персоніфікацію у виконанні різноманітних робіт, які складають зміст функцій управління;
- встановлення зв'язків між різноманітними видами робіт, що виконуються за елементами підсистем системи «підприємство» та функціями управління підприємством;
- формування стійких комунікацій між працівниками підприємства, загальних для них правил та культури поведінки.

Результатом реалізації функції організації щодо всіх елементів і підсистем системи «підприємство» і щодо інших функцій управління підприємством є визначення переліку робіт, що мають виконуватися, та їхнє упорядкування; груп фахівців або посадових осіб, що будуть ці роботи виконувати, нести відповідальність за їх якість та своєчасність і передавати результати виконання іншим групам фахівців або посадовим особам або використовувати їх виконання для подальших видів робіт.

В табл. 1 надано організаційну матрицю підприємства, яку побудовано за функціями управління підприємством та його функціональними підсистемами.

Таблиця 1. Організаційна матриця підприємства

Функції управління підприємством	Функціональні підсистеми підприємства			
	Інноваційна	Маркетингова	Персонал	Фінанси
Планування	Організація планування інноваційної діяльності	Організація планування маркетингової діяльності	Організація планування діяльності з персоналом	Організація планування фінансової діяльності
Організація	Організація інноваційної діяльності	Організація маркетингової діяльності	Організація діяльності персоналу	Організація фінансової діяльності
Аналіз	Організація аналізу інноваційної діяльності	Організація аналізу маркетингової діяльності	Організація аналізу діяльності персоналу	Організація аналізу фінансової діяльності
Контроль	Організація контролю інноваційної діяльності	Організація контролю маркетингової діяльності	Організація контролю діяльності персоналу	Організація контролю фінансової діяльності
Мотивація	Організація мотивації інноваційної діяльності	Організація мотивації маркетингової діяльності	Організація мотивації діяльності персоналу	Організація мотивації фінансової діяльності

Джерело: Складено автором за матеріалами [1]

Для забезпечення якості реалізації функції організації в управлінні підприємством необхідно виконувати великий обсяг узгоджувальних і координуючих робіт з метою мінімізації невизначеності у поведінці системи «підприємство» та її елементів. Узгоджувальні та координуючі роботи виконуються з використанням такої техніки управління як бюрократія.

Сьогодні поняття «бюрократія» набуло надзвичайно негативного відтінку, що не можна визнати правильним. Адже бюрократія як техніка управління базується на встановленні компетенції посадових осіб, структурних підрозділів підприємства та його працівників, суворій дисципліні, жорсткому розподілі функцій, чіткій управлінській ієрархії, використанні спеціальних знань управлінців, правил і стандартів виконання й оцінки робіт, чіткому дотриманні певних правил [2]. Особливо важлива бюрократія щодо рутинних робіт, що не потребують творчості і мають виконуватися за встановленими стандартами, процедурами, правилами тощо.

Отже, організація як функція управління має фундаментальний характер, а результатом її реалізації є досягнення відповідності функціональних підсистем системи «підприємство» одна одній, відповідності їхнього стану формі взаємодії між функціональними підсистемами та відповідності форм реалізації функцій управління у функціональних підсистемах, тобто досягнення збалансованості функціональних підсистем підприємства (за станом та формами взаємодії) та форм реалізації функцій управління в них. Досягається ця збалансованість упорядкуванням численної сукупності робіт та процесів, дій окремих працівників, які, власне, і становлять собою діяльність підприємства, встановлення їхнього взаємозв'язку та забезпечення взаємодії. Організація як функція забезпечує раціональне функціонування функціональних підсистем системи «підприємство»; відповідність взаємодії функціональних підсистем підприємства їхньому стану, і через те, що така взаємодія має форму процесів – узгодження процесів, що відбуваються у системі «підприємство» відповідно до її призначення та стадій окремих процесів.

Зазначена відповідність може бути відсутньою або порушуватися (якщо відповідність у певний момент часу була досягнута) внаслідок порушення балансу між функціональними підсистемами підприємства та формами реалізації функцій управління в них. Таке порушення виникає, якщо на певний момент часу:

- функціональні підсистеми системи «підприємство» не відповідають одна одній, що можливо у випадку нерівномірності якісного перетворення функціональних підсистем;
- форми реалізації одних і тих функцій управління у функціональних підсистемах не збігаються і не відповідають одна одній;
- стан функціональних підсистем не відповідає формі взаємодії між ними;
- змінився стан однієї з функціональних підсистем (навіть до повного якісного перетворення), а форма взаємодії між ними не зазнала відповідних змін.

Найбільш руйнівними для системи «підприємство» є випадок повного перетворення функціональних підсистем у зворотному напрямі (у тому числі через неякісну реалізацію функцій управління в них) при збереженні колишніх незмінних форм взаємодії між ними. Зворотній напрям перетворення функціональної підсистеми слід розглядати як таке її якісне перетворення, що призводить до зміни призначення функціональної підсистеми порівняно з тим, що проектувалося. Зворотній напрям перетворення функціональних підсистем підприємства зумовлює виникнення у системі «підприємство» зворотної логіки, що зумовлює деструктивну поведінку системи «підприємство», тобто поведінку відповідно не до мети її призначення, а до певної неофіційної, не проголошеної мети (вона може існувати і навіть не усвідомлюватися менеджментом підприємства). Якщо за таких причин не відбулися зміни у формах та способах взаємодії між функціональними підсистемами, то їхня взаємодія становиться неякісною (неповною, невідповідною, неадекватною).

Якщо порушується збалансованість функціональних підсистем підприємства та форм реалізації функцій управління, встановлена за результатами реалізації функції організації, то виникає дезорганізація у діяльності підприємства.

Дезорганізація діяльності підприємства як невідповідність функціональних підсистем системи одна одній, їхнього стану формі взаємодії між ними, форм реалізації функцій управління у функціональних підсистемах не виникає сама по собі, на це є причини. Головною з них є патологія управління, яку слід розуміти як відхилення фактичного порядку виконання робіт та дій у структурних підрозділах підприємства, фактичного перебігу різноманітних процесів, що складають зміст діяльності у функціональних підсистемах підприємства, фактичної взаємодії функціональних підсистем від встановленого порядку, що закріплений у прийнятих на підприємстві внутрішньокорпоративних правилах. Такі правила, за А.І. Пригожиним, містять опис поведінки працівників, виконання ними робіт та дій певного виду, участі у різноманітних (перш за все, управлінських) процесах відповідно до розроблених стандартів [3].

Зазначені відхилення спричиняють появу процесів, які викликають порушення встановленої при реалізації функції організації деякої рівноваги у внутрішньому середовищі підприємства, невідповідність функціональних підсистем системи одна одній, їхнього стану формі взаємодії між ними, форм реалізації функцій управління у функціональних підсистемах.

Патологія управління є головною причиною дезорганізації, якщо встановлені внутрішньокорпоративні правила є досконалими. Звісно, що припущення про досконалість правил поведінки накладає певні обмеження на дослідження дезорганізації в діяльності підприємства, які на

його початковому етапі можна допустити. Саме відхилення поведінки працівників (виконання ними робіт, дій та процедур, участь в різноманітних процесах) від встановленої правилами свідчать про дезорганізацію діяльності підприємства.

Вияви дезорганізації діяльності підприємства різноманітні, наприклад:

- невиконання, неповне або несвоєчасне виконання прийнятих управлінських рішень;
- відсутність інформації або спотворене уявлення про реальний стан речей у керованій підсистемі на верхніх рівнях ієрархії управління;
- прийняття управлінських рішень на верхніх рівнях ієрархії управління на базі невірної, спотвореної або неповної інформації, причому посадові особи, що приймали рішення, навіть не підозрюють про таку якість інформації і перебувають в упевненості, що інформація є такою, що відповідає їх вимогам.

Перелік цих виявів можна продовжувати.

Явище дезорганізації практично завжди має місце в діяльності будь-якого підприємства. Інша справа – масштаб дезорганізації діяльності. А.І. Пригожин описав розмах масштабу дезорганізації діяльності підприємства від розхитування системи до її руйнування [3]. Такий опис базується на припущенні про досконалість правил, виконання яких забезпечує якість взаємодії між елементами системи управління підприємством. Але таке припущення певним чином зменшує достовірність якісного опису масштабу дезорганізації діяльності підприємства. Тому в описі такого масштабу використано інший підхід, який базується на ознаках та виявах патології в управлінні підприємством (з локалізацією за функціональними підсистемами та функціями управління) (табл. 2).

Ознака патології в управлінні підприємством пропонується розглядається як доступний до сприйняття значимий факт, який не має самостійного значення, а ознакою становиться лише за певної інтерпретації. Факт (від лат. – те, що відбулося) у сучасній філософії науки тлумачиться як реальна конкретна подія у межах двох концепцій: фактуалізму (автономність фактів стосовно теорії) та теоретизму (залежно від теоретичної позиції інтерпретація фактів змінюється) [4, 5]. У дослідженні патології в управлінні підприємством доцільно використання обох концепцій: визнання і автономного характеру фактів, й їхнього теоретичного навантаження.

Таблиця 2. Масштаб дезорганізації діяльності підприємства

Характеристика масштабу	Вияв ознак патології управління	Вияв дезорганізації в діяльності підприємства
Дезорганізаційні явища	Ознаки патології помірно виявляються в окремих функціональних підсистемах підприємства або при реалізації окремих функцій управління. Правила виконання робіт, дій, процесів, поведінки та взаємодії працівників в цілому виконуються, відповідають реальним умовам діяльності підприємства.	Виникнення збоїв у виконанні окремих видів управлінських робіт, дій, процесів непорозумінь в окремих функціональних підсистемах або при реалізації окремих функцій управління, непорозумінь у взаємодії управлінських працівників. Мають місце несистемні випадки запізнення управлінської інформації, можуть мати місце несуттєві порушення міжструктурних та міжфункціональних комунікацій. Дезорганізацію діяльності підприємства можна усунути шляхом поточного корегування.
Дезінтеграція	Ознаки патології виявляються у всіх функціональних підсистемах підприємства і всіх функцій управління. Правила виконання більшості видів робіт, дій, процесів, поведінки та взаємодії працівників втратили чіткість та узгодженість.	Зменшення якості виконання значної кількості робіт, дій, процесів; виникнення передумов конфліктів у взаємодії управлінських працівників. Неповнота та суттєве запізнення управлінської інформації, має місце порушення міжструктурних та міжфункціональних комунікацій. Для усунення дезорганізації діяльності підприємства потрібні значні зусилля.
Дисфункція	Ознаки патології яскраво виявляються у всіх функціональних підсистемах підприємства і всіх функцій управління. Правила виконання робіт, дій, процесів, поведінки та взаємодії працівників спричиняють конфлікт в управлінській команді, не сприймаються її провідними співробітниками.	Суттєві розузгодження у виконанні більшості видів робіт, дій, процесів, що спричиняє виникнення протиріч в їхньому виконанні, конфліктів у поведінці та взаємодії управлінських працівників. Роботи, дії, процеси виконуються за зворотною логікою, що призводить до втрати керованості підприємством. «Подвійна стандартизація»: правила існують окремо, а управлінські роботи, дії, процеси виконуються за неписаними правилами, які завжди є зручними для працівників, але лише іноді – для підприємства. Недотримання правил у виконанні окремих видів робіт, дій, процесів через їхню невідповідність реальним умовам, у яких здійснюється діяльність, спричиняють розбалансованість системи «підприємство», через що ця система з трудом виконує свої функції. Неповнота або надлишковість, суперечливість, низька якість, запізнення та навіть відсутність управлінської інформації. Суттєві порушення міжструктурних та міжфункціональних комунікаційні зв'язків. Система «підприємство» перебуває у точці бифуркації.

Джерело: Власна розробка автора

У табл. 2 представлено загальну характеристику масштабу дезорганізації діяльності підприємства та його вияви. Кожен вид масштабу дезорганізації діяльності підприємства потребують подальшого вивчення.

### Висновки

Дезорганізація діяльності підприємства належить до тих явищ і у теорії, і у практиці управління, щодо яких тривалий час існують лише загальні уявлення. І це відбувається на фоні не просто підвищеної уваги до організації як функції управління підприємством, а створення серйозних наукових шкіл з організації та наявності теорії організації. Проте за відсутності уваги в управлінській науці явище дезорганізації в діяльності вітчизняних підприємств нікуди не поділося, воно існує і навіть є підстави стверджувати про його поглиблення. Тому дезорганізація діяльності підприємства потребує ретельного вивчення, зокрема потребують розроблення інструменти ідентифікації ознак патології управління та оцінювання інтенсивності їхнього вияву, діагностики масштабу та локалізації дезорганізації, принципові основи вибору способів зменшення її масштабу та усунення.

### Abstract

Study disorganization of the enterprise meaningless in isolation from the formulation of the fundamental bases of the organization of the company. The content of the concepts of "organization of the enterprise" and "disruption of the company", show their interdependence and interconnection. Organization of the company considered from the standpoint of the process approach, given the characteristics of the process of the organization. It is shown that disruption of the enterprise is a deviation in the sub process organization, which is manifested in the deterioration of their options as a result of pathological phenomena in sub organization of the elements and "undertaking", because that decreases the quality of interaction and subprocesses elements and their broken relationship.

Disorganization of the company is one of those phenomena in theory and practice of management for which a long time there are only a general idea. And this is happening against the backdrop of increased attention not only to the organization as a function of management, and the creation of major research schools organization and availability of organization theory. However, the lack of attention in management science phenomenon in disruption of domestic enterprises have not gone anywhere, it exists and is even reason to assert its deepening. So disorganization of the enterprise requires careful study, including the need to develop tools identify signs of pathology management and assessment intensity of their manifestations, diagnosis and localization scale debacle, fundamental basics choice of ways to reduce its scale and elimination.

*JEL Classification: M10, M54.*

### Список літератури:

1. Антипова Л.О. Подолання дезорганізації діяльності промислового підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Л. О. Антипова; [Місце захисту: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля]. – Луганськ, 2011. – 223 с.
2. Козаченко Г.В. Технології адміністративного управління підприємством / Г.В. Козаченко, А.А. Алейніков. – У кн.: Технології управління сучасним промисловим підприємством: [монографія] / за заг. ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ: Промдрук, 2013. – С. 8-56.
3. Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
4. Cassell Eric J. The Nature of Suffering and the Goals of Medicine / Eric J. Cassell. – Oxford: University Press, 1994.
5. Gower B. Scientific Method: A Historical and Philosophical Introduction / B. Gower. – Routledge, 1997.

### References:

1. Antypova, L.O. (2011). Podolannya dezorhanizatsiyi diyalnosti promyslovoho pidpryyemstva [Overcoming the disorganization of the industrial enterprise]. Candidate's thesis. Luhansk [in Ukrainian].
2. Kozachenko, H.V., & Alyeynikov, A.A. (2013). Tekhnolohiyi administratyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Technology now administrative]. Tekhnolohiyi upravlinnya suchasnym promyslovym pidpryyemstvom – Technology management of modern industrial enterprise. H.V. Kozachenko (Ed.). Luhansk: Promdruk [in Ukrainian].

3. Prigozhin, A.I. (2007). Dezorganizatsiya: prichiny, vidy, preodoleniye [Disorganization: causes, types, overcoming]. M.: Alpina Biznes Buks [in Russian].
4. Cassell, Eric J. (1994). The Nature of Suffering and the Goals of Medicine. Oxford: University Press [in English].
5. Gower, B. (1997). Scientific Method: A Historical and Philosophical Introduction. Routledge [in English].

Надано до редакційної колегії 08.04.2017

Козаченко Ганна Володимирівна / Anna V. Kozachenko  
avkozachenko2016@gmail.com

***Посилання на статтю / Reference a Journal Article:***

*Organization and disorganization an enterprise activity: interconditionality and interrelation. G. V. Kozachenko // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. Науковий журнал. – 2017. – № 1 (1). – С. 58-63. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/ejoru/2017/No1/58.pdf>*