

УДК 658

## ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДИВІЗИОННОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Каличева Н. Є., к.е.н., старший викладач (УкрДАЗТ)*

*У статті розглянуто головні переваги дивізіонної структури управління підприємством та виділено основні принципи, на які необхідно спиратися сучасним підприємствам, при виборі такої організаційної структури управління. Відокремлено етапи формування дивізіонної структури управління та наведена їх характеристика, з врахуванням глобалізаційних процесів, що на сьогоднішній день визначають ефективний розвиток компаній, підприємств та інших організаційних структур.*

*Ключові слова: організаційна структура управління, дивізіонна структура управління, принципи формування, підприємство, глобалізація, ефективність.*

## ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ДИВИЗИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*Каличева Н. Е., к.э.н., старший преподаватель (УкрГАЗТ)*

*В статье рассмотрены главные преимущества дивизионной структуры управления предприятием и выделены основные принципы, которые необходимо учитывать современным предприятиям, при выборе такой организационной структуры управления. Выделены этапы формирования дивизионной структуры управления и приведена их характеристика, с учетом глобализационных процессов, что на сегодняшний день определяет эффективное развитие компаний, предприятий и других организационных структур.*

*Ключевые слова: организационная структура управления, дивизионная структура управления, принципы формирования, предприятие, глобализация, эффективность.*

## SUBSTANTIATION OF EXPEDIENCY OF APPLICATION OF THE DIVISIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

*Kalicheva N. E., Candidate of Economic Sciences, senior lecturer (USA of RT)*

*Improvement of activity of the enterprise, taking into account the modern information and technological innovation, require changes in economic filling the internal organizational and economic structure, with the definition of the role and place of individual elements, forms and methods of their interaction.*

*On today, the classical model of management inherent in mostly small companies, large - have the organizational structure with a divisional approach, manifested in the allocation of considerable production and business units with the appropriate levels of management, who have a certain degree of independence in decision making and responsibility for obtaining profit.*

*Divisional approach in management decisions more professional opinion of the manufacturer with the consumer, significantly speeding up the reaction to changes in the external environment.*

*The management of the enterprise on the divisional scheme depends on the characteristics of products or services, produces or provides enterprise, from the needs of consumers and of the territory where the enterprise is located*

*It is worth noting that the entry of companies into the international arena leads to the necessity of create divisional structure, the basis of which will be laid globalization approaches.*

*In globally oriented product structure, which is based on the divisional product structure, is the orientation of the company on the international commodity markets, but there is a weakening of coordination between the separate divisions of the company.*

*Key words: organizational structure of management, divisional management structure, principles of formation, enterprise, globalization, efficiency.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.**

Удосконалення діяльності підприємства, із врахуванням сучасних інформаційних і технологічних інновацій, вимагає змін в економічному наповненні внутрішньої організаційної

та економічної структури, із визначенням ролі та місця окремих елементів, форм і методів їх взаємодії.

При організаційних змінах у діяльності підприємства формується якісно новий тип виробництва, що призводить до необхідності системної перебудови організаційно-економічного

механізму управління розвитком всього виробництва. При цьому, головним завданням, яке необхідно вирішити при організації діяльності підприємства, є формування та розвиток виробничих та управлінських процесів і забезпечення їх необхідними ресурсами.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.**

Питання формування організаційної структури висвітлені у працях І.О. Бланка [1], Д.Д. Вачугова [1], В.Р. Весніна [3], В.М. Нижника, М.В. Ніколайчука [4], Г.В. Горденка [5], А.В. Филиппова [6], В.О. Шишкіна [7] та багатьох інших. Але, все ж таки, залишаються актуальними питання визначення ефективності функціонування організаційних структур управління підприємств, особливо на сьогоднішній день, коли всі провідні компанії намагаються завоювати як можна більшу нішу на світовому ринку. Саме тому, **мета статті** полягає у вирішенні проблем трансформації організаційних структур управління на підприємствах із врахуванням глобалізаційних процесів.

### **Вклад основного матеріалу дослідження.**

На сьогоднішній день класична модель управління притаманна в основному лише малим компаніям, великі – мають організаційну структуру із дивізіонним підходом, що проявляється у виділенні значних виробничо-господарських підрозділів з відповідними рівнями управління, які мають певну самостійність у прийнятті управлінських рішень та відповідальність за отримання прибутку.

Відділи (дивізіони) у виробничих структурах являють собою організаційні одиниці із набором необхідних керівних функцій, що проявляється у відповідальності за виробництво та збут певних видів продукції чи наданні послуг, отриманні прибутку, управління персоналом тощо. Верхні шаблі управління у таких структурах відповідають за рішення глобальних стратегічних задач, нижні – займаються вирішенням поточних оперативних проблем і несуть за них повну відповідальність. Відділення стратегічних планів від оперативних дозволило забезпечити більш тісний зв'язок виробничої системи та споживача, дало право організаційній системі більш гнучко реагувати на будь-які зовнішні зміни [8].

Однією із характеристик дивізіонних структур виступає повна відповідальність керівників дивізіонних відділень за результати діяльності цих відділень. Тому, керівники виробничих відділень зацікавлені в ефективній діяльності своїх структурних підрозділів.

Управління підприємством за дивізіонною схемою залежить від особливостей продукції чи послуг, що випускає або надає підприємство, від потреб споживачів та від території, на якій розташоване підприємство [9].

При дивізіонно-продуктовій структурі управління керівництво виробництвом та відповідальність за збут певного продукту несе один керівник. Така система управління допомагає підприємству більш гнучко реагувати на будь-які зміни на ринку: зростання конкуренції, зниження попиту тощо.

Дивізіонні організаційні структури, котрі орієнтуються на споживача, складаються із підрозділів, які відповідають за роботу з конкретними групами населення. Головною метою такої структури є обслуговування всіх категорій клієнтів з однаковою якістю.

Якщо діяльність компанії охоплює значну територію, то доцільним є використовувати дивізіонно-регіональну структуру, котра буде при прийнятті управлінських рішень враховувати особливості, традиції, законодавство, соціально-економічну структуру конкретного регіону тощо.

Варто відмітити, що вихід компанії на міжнародну арену призводить до необхідності створювати дивізіонні структури, в основі котрих буде закладено глобалізаційні підходи [10].

Так, у глобальноорієнтованій продуктивній структурі, яка базується на дивізіонній продуктивній структурі, здійснюється орієнтація компанії на міжнародні товарні ринки, але при цьому відбувається послаблення координації між окремими дивізіонами компанії.

У глобальноорієнтованій регіональній структурі компанія, яка працює на різних ринках, враховує регіональні особливості «територіальних» ринків.

Але реалії сьогоднішнього ринку, недостатня взаємодія структурних підрозділів, послаблення комунікацій, відсутність гнучкого реагування на зміни тощо, призводять до певної недосконаlosti двох зазначених вище структур управління. Тому, для усунення зазначених недоліків використовується змішана глобальна дивізіонна структура управління.

При змішаній структурі, в якій враховуються переваги продуктової та територіальної систем управління, відбувається найбільш раціональне управління компанією чи підрозділом, що є досить популярним на сьогоднішній день серед провідних транснаціональних корпорацій [11].

Таким чином, використання дивізіонних структур при управлінні підприємством дозволить:

- приділити увагу конкретному продукту, території або споживачу, що дозволить більш швидше та якісніше реагувати на зміни на ринку;
- орієнтуватися на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства;
- зменшити складну систему управління при наявності у компанії значної кількості розгалужених підрозділів;
- покращити комунікації;

- розвивати широту мислення та підприємницькі якості у керівників всіх ланок управління підприємством тощо.

Але використання зазначеної системи управління призводить і до недоліків у діяльності підприємств, а саме:

- зросте кількість рівнів управління та утворяться проміжні рівні управління;
- можлива невідповідність цілей діяльності головної компанії та дивізійних підрозділів;
- невисока координація діяльності структурних підрозділів;
- неефективне використання ресурсів тощо.

**Висновки.** Ефективне функціонування будь-якої організаційної структури залежить від умов, в яких вони можуть бути використані.

Найбільш розвинутими дивізійними структурами являються організаційні структури на базі стратегічних господарських центрів, діяльність яких спрямована на ефективне функціонування з урахуванням глобалізаційних процесів в сучасній економічній системі. Адже, застосування дивізійних структур доцільне переважно для компаній із значною кількістю самостійних відділень розміщених на значній території, котрі займаються однією або різномірною діяльністю, та знаходяться на певній відстані від центрального керівництва, що дозволяє структурним підрозділам бути більш гнучкими, адаптивними прийнятті управлінських рішень, краще підлаштовуватися під динамічні зміни зовнішнього середовища та вимоги виробництва та ін.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента Т-1 / И.А. Бланк. – К. : Изд-во "Ника-Центр", 1999. – Вып. 3. – 592 с.
2. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для ВУЗов. – 2-е изд., [перераб. И доп.] / Д.Д. Вачугов,

Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др. – М. : Изд-во "Высш. шк.", 2005. – 376 с.

3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие/ В.Р. Веснин. – М.: «Гном-пресс», 2009. – С. 178.

4. Управление предприятием: организационно-экономический аспект : монография / за ред. д-ра экон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. экон. наук, доц. М.В. Николаичука. – Хмельницький: Вид-во ХНУ, 2010. – 389 с.

5. Горденко Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией / Г.В. Горденко // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009.—№ 3. — С. 85 — 90. 3.

6. Филиппов А.В. Диверсификация как способ повышения адаптивных качеств предприятия/ А.В. Филиппов // Вісник Донецького університету.– Серія В: Економіка і право.– 2000.– №2. – С. 72–76.

7. Шишкін В.О. Управление диверсификацией предприятий / В.О. Шишкін// Держава та регіони; серія: економіка та підприємництво.– 2006.– №4. – С. 399–401.

8. Назарова Г.В. Организационные структуры управления корпорациями : монография /Г.В. Назарова. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Харків : ВД "ИНЖЕК", 2004. – 420 с.

9. Управление предприятием в условиях развития рынка : науч. вид. / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, О.М. Красносова, О.Ю. Проскура, М.М. Сакун. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 168 с.

10. Рябых Д. Типовые организационные структуры предприятий [Электронный ресурс] / Д. Рябых. – 2008.– Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\\_org\\_chart.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_org_chart.shtml)

11. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США (теория и практика формирования) / Л.И. Евенко. – М. : Изд-во "Наука", 1983. – 350 с.

*Рецензент д.е.н., професор ХІФ УкрДАЗТ Компанієць В.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 658.2

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,  
Федорко І. П., здобувач (УкрДАЗТ)*

*Визначено роль стратегії якості в системі стратегічного управління підприємством. Приділено увагу основним напрямкам діяльності підприємств залізничного транспорту зі стратегічного управління якістю продукції, яка ними споживається, та завданням, які для цього вирішуються. Встановлено першочергове значення корпоративної культури підприємств, система цінностей і правила комунікацій якої сприятимуть виконанню встановлених вимог до системи менеджменту якості.*

*Ключові слова: якість, система, корпоративна культура, резерв, управління, стратегія.*