

УДК 581.9

Ястремська Н. М.,
канд. екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: iastremska@donnuet.edu.ua

**ОБГРУНТУВАННЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ
НА ОСНОВІ ПОЄДНАННЯ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

UDC 581.9

Yastremska N. M.,
PhD in Economic
sciences,
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: iastremska@donnuet.edu.ua

**JUSTIFICATION OF STRUCTURAL AND FUNCTIONAL CHANGES
IN THE ORGANIZATION BASED ON A COMBINATION OF CENTRALIZATION
AND DECENTRALIZATION MANAGEMENT**

Мета. Метою даної статті є встановлення оптимального комплексу взаємодії централізованого та децентралізованого управління для удосконалення управління структурними підрозділами на підприємстві (в організації, установі).

Методика. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження проблем поєднання централізації та децентралізації управління в контексті структурних змін сучасних підприємств. Дослідження ґрунтується на діалектичному методі пізнання та системному підході. Основні наукові результати одержано з використанням комплексу загальнонаукових методів дослідження, а саме: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції (для дослідження впливу факторів на системи управління підприємством), системного аналізу та синтезу (для встановлення завдань поєднання централізації та децентралізації в системі управління підприємством).

Результати. В статті розглянуті основні фактори впливу на поєднання централізації та децентралізації в системі управління підприємством, а саме фактори розвитку матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства, НДДКР та маркетингу. Визначено роль бізнес-одиниць та центральних служб, як рівнів управління підприємством, в системі менеджменту. Обґрунтовано необхідність посилення гнучкості організаційної структури підприємств та делегування бізнес-одиницям додаткових повноважень на прийняття управлінських рішень. Доведено, що вищому керівництву і керівникам функціональних підрозділів необхідно буде навчитися, як справлятися з ситуацією в умовах економічної незалежності виробничих одиниць, зосереджувати їх увагу на стратегічних цілях ділового розвитку.

Ключові слова: централізація, децентралізація, організаційна структура підприємства, центральні служби підприємства, бізнес-одиниці, система управління.

Постановка проблеми. Організаційна структура управління являє собою внутрішню будову будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб організації елементів у систему, сукупність стійких зв'язків і відносин між ними. Структура управління є формою, в рамках якої протікають зміни, з'являються передумови для переходу системи в цілому в нову якість.

Українська економіка довгий час була ізольована від західного досвіду в галузі управління, і зараз компаніям важко переходити на нові стандарти управління, впроваджувати управлінські структури новітнього типу з-за своєї невідповідності і відсутності доступу до сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

На сьогоднішній день в умовах зміни економічного простору країни, пов'язаного з глобалізацією бізнесу і посиленням міжнародної конкуренції, організаціям необхідно

швидко адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також шукати унікальні здібності, що забезпечать пропозицію споживачам товарів і послуг, які їм необхідні. Досягнення стратегічних цілей компанії в сучасних умовах функціонування неможливо без ефективного управління функціональними підрозділами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження проблеми управління структурними підрозділами організації представлено в працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Теоретичні аспекти управління структурними підрозділами з позицій побудови ефективних організаційних структур досліджені в працях таких вчених, як Г. Кунц, С. О'Доннел, М. Мескон, О. Виханский, А. Наумов, Л. Борисова, В. Гончаров, Б. Мільнер і ін. Проблема поєднання централізації — децентралізації в управлінні структурними підрозділами присвячені праці М. Одинцова [4], Г. Мінцберга, Л. Грейнера, Ч. Перроу, Л. Забродської [5], Р. Акоффа, Е. Короткова, М. Маракуліна [7] і ін. Незважаючи на наявні теоретичні розробки в галузі управління структурними підрозділами організації, багато питань, пов'язаних з даною проблемою, ще не вирішені, а саме ступінь впливу на підприємство стилю управління та визначення оптимального набору інструментів централізації та децентралізації управління для ефективного менеджменту.

Мета статті. Метою даної статті є встановлення оптимального комплексу взаємодії централізованого та децентралізованого управління для удосконалення управління структурними підрозділами на підприємстві (в організації, установі).

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на ринкові цілі, вимагає нових підходів до організації взаємодії її ланок. Взаємодія центральних служб і бізнес-одиниць будується на основі визначення найбільш раціонального поєднання централізації — децентралізації управління. При розподілі управлінських функцій, а разом з тим повноважень і відповідальності між ланками системи управління компанії, враховується той факт, що централізація підвищує ефективність, професіоналізм виконання тих чи інших функцій, децентралізація сприяє активізації діяльності нижніх рівнів управління, а також концентрації зусиль вищої ланки управління на вирішенні завдань стратегічного характеру.

З метою розподілу функціональних обов'язків між центральними службами та бізнес-одиницями необхідно проведення [1; с. 16]:

- оцінки впливу факторів, що підсилюють централізацію або децентралізацію в системі управління компанією;
- дослідження специфіки функціонування центральних служб і бізнес-одиниць за кожним функціональним напрямком.

Оцінка схильності компанії до організаційних перетворень передбачає необхідність вивчення факторів, що впливають на поєднання централізації-децентралізації в системі її управління. Дані фактори представлені в табл. 1.

Згідно з даними табл. 1 на систему управління сильний вплив роблять фактори, що підсилюють централізацію управління, наприклад, переважання «централістської» корпоративної культури підприємства, використання менеджерами авторитарного стилю управління, відсутність єдиного інтегрованого інформаційного забезпечення підприємства, наявність сильних коопераційних взаємозв'язків у виробничому комплексі. Разом з тим, складність і динамічність зовнішнього середовища, наявність сильного управлінського ресурсу, що володіє високим рівнем професіоналізму та досвіду, наявність економічного механізму взаємодії структурних підрозділів компанії і т. д. є вагомими аргументами необхідності і можливості делегування певного обсягу повноважень на рівень функціональних підрозділів.

Однак проведення кардинальних змін, пов'язаних з радикальною децентралізацією управління, може призвести до негативних наслідків і дестабілізувати діяльність підприємства.

Розподіл функцій між функціональними підрозділами з позицій врахування їх внутрішнього потенціалу, а також факторів зовнішнього середовища організації проведено

Таблиця 1 — Фактори, що впливають на поєднання централізації-децентралізації в системі управління підприємством () складено автором на основі [1, 3])

Фактори, що підсилюють централізацію управління	Фактори, що підсилюють децентралізацію управління
Переважаюча «нейтралістської» корпоративної культури підприємства	Складність і динамізм зовнішнього середовища
Авторитарний стиль управління, що використовується менеджерами	Приватна форма власності підприємства
Відсутність єдиного інтегрованого інформаційного забезпечення підприємства	Наявність економічного механізму взаємодії функціональних підрозділів
Наявність сильних коопераційних взаємозв'язків у виробничому комплексі	Високий рівень професіоналізму та особистісних характеристик менеджерів вищого, середнього, нижнього рівнів управління

за наступними функціональними напрямками: маркетинг — матеріально-технічне забезпечення — НДДКР — фінанси [2, с. 51].

Маркетингова політика в умовах динамізму і невизначеності зовнішнього середовища визначає основні напрями діяльності компанії. Сучасні організації, як правило, мають певну ступінь диференціації маркетингових орієнтирів по відношенню до різних груп товарів. У зв'язку з цим частина функцій, пов'язаних зі стратегічним маркетингом, виконується на рівні центральних служб, що викликано необхідністю використання значних ресурсів для здійснення зазначеного виду діяльності, а також наявності професійних кадрів у цій сфері. У той же час ряд маркетингових кампаній доцільніше проводити в рамках бізнес-одиниць [3; 9–10].

Розподіл маркетингових функцій між центральними службами та бізнес-одиницями представлено в табл. 2.

Таблиця 2 — Розподіл маркетингових функцій між центральними службами та бізнес-одиницями (складено автором)

Функції	Рівень управління	
	Центральні служби	Бізнес-одиниці
Стратегічний маркетинг (сегментування ринку, прогнозування тенденцій ринку, аналіз можливостей бізнесу, пошук конкурентних переваг і т. д.)	+	
Операційний маркетинг (вивчення товарної структури ринку, конкурентів, споживачів, визначення асортименту і т. д.)		+

Згідно з даними табл. 2, питання, пов'язані зі стратегічним маркетингом, повинні виконуватися на корпоративному рівні. Рішення проблем операційного маркетингу доцільніше виконувати на рівні бізнес-одиниці. Дані заходи дозволять підвищити рівень інформаційної забезпеченості функціональних підрозділів про запити споживачів, конкурентів, ринкові ситуації, а також сприятимуть активізації підприємницької ініціативи колективу бізнес-одиниць.

Повноваження, пов'язані з матеріальним стимулюванням, вимагають відповідного ресурсного забезпечення. Слід особливо зазначити причини, за якими пропонується делегувати значну частину функцій з матеріально-технічного забезпечення на рівень бізнес-одиниць підприємства (табл. 3).

На основі вивчення досвіду українських підприємств зроблено висновок, про наявність значних резервів зниження собівартості продукції при використанні ефективних методів стимулювання персоналу відділу матеріально-технічного забезпечення в придбанні матеріалів, сировини за нижчими цінами відповідної якості [4]. Це особливо актуально для виробництва, що мають значну частку витрат на матеріали і комплекту-

Таблиця 3 — Фактори, що впливають на централізацію децентралізацію функцій «матеріально-технічне забезпечення» підприємства (складено автором)

Фактори, що приляють централізації управління	Фактори, що сприяють децентралізації управління
Внутрішні	Зовнішні
Обмеженість фінансових коштів	Великі резерви зниження вартості матеріалів, що закупуються, заміни матеріальних ресурсів іншими, більш якісними ресурсами або більш дешевими, але відповідної якості і т. д.

ючі в загальній собівартості товарної продукції (для аналізованого підприємства частка матеріальних витрат у собівартості товарної продукції становить 44 %). Тому виділення в відділі матеріально-технічного забезпечення груп за певними продуктами/ринками та їх підзвітність директору бізнес-одиниці та начальнику матеріально-технічного забезпечення будуть сприяти можливості адекватної оцінки, стимулюванню їх діяльності, а отже, і зниженню собівартості продукції. Розподіл функцій матеріально-технічного забезпечення між центром і бізнес-одиницями представлено в табл. 4.

Таблиця 4 — Розподіл функцій матеріально-технічного забезпечення між центральними службами та бізнес-одиницями (складено автором на основі [3–7])

Функції	Рівень управління	
	Центральні служби	Бізнес-одиниці
Визначення обсягу, структури, складу і закупівель товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) для бізнес-одиниць		+
Затвердження планів закупівель ТМЦ для бізнес-одиниць	+	
Закупівля ТМЦ		+
Контроль поставки ТМЦ у виробничі підрозділи бізнес-одиниць		+
Вирішення логістичних проблем	+	

Згідно з даними табл.4 основні функції центральної служби будуть пов'язані з вирішенням логістичних проблем і затвердженням планів закупівель товарно-матеріальних цінностей, в той час як у компетенцію директора бізнес-одиниці будуть входити визначення обсягу, структури, складу закупівель ТМЦ, їх закупівля, контроль за постачанням ТМЦ в підрозділ.

Функціями НДДКР на підприємстві зазвичай займається відділ головного технолога, крім того, у штаті кожного цеху є свої технології, що забезпечують безперебійний технологічний процес, тобто функції НДДКР частково децентралізовані [5, 7].

В області інновацій вітчизняним підприємствам важко конкурувати з міжнародними компаніями, насамперед з-за їх величезного фінансового потенціалу. Хоча підприємство має достатні технологічні можливості для розробки широкої номенклатури продукції, йому необхідно сконцентрувати зусилля на такій продукції, розробка і впровадження якої не вимагають значних фінансових витрат. Науково-дослідні роботи повинні бути орієнтовані на життєздатні з комерційної точки зору проекти. При цьому увага підрозділів НДДКР має бути зосереджена на вузькому асортименті продукції, оскільки напрями досліджень і плановані удосконалення повинні співвідноситися з можливостями інших підрозділів. Широка диверсифікація можлива тільки для високорентабельних виробів. Фактори, що впливають на співвідношення централізації — децентралізації функцій НДДКР, представлені в табл. 5.

Рекомендації в області розподілу функцій в інноваційній сфері між апаратом управління і бізнес-одиницями представлені в табл. 6.

Таблиця 5 — Фактори, що впливають на співвідношення централізації — децентралізації функцій НДДКР (складено автором)

Фактори, що приносять централізації управління	Фактори, що сприяють децентралізації управління
Внутрішні	Зовнішні
Досить вузький і стабільний асортимент Нестача фінансових коштів	Зростаючий, складний, диверсифікований ринок

Таблиця 6 — Розподіл функцій в інноваційній сфері між апаратом управління і бізнес-одинацями підприємства (складено автором)

Функції	Рівень управління	
	Центральні служби	Бізнес-одинаці
Підготовка пропозицій щодо випуску нової продукції, поліпшення якості виробів	+	+
Розробка плану по випуску нової продукції, поліпшенню якості виробів	+	+
Затвердження плану по випуску нової продукції, поліпшенню якості виробів	+	
Виконання НДДКР відповідно з прийнятими тематичними планами	+	
Контроль і координація впровадження на підприємстві заходів за планами технічного розвитку	+	+

Згідно з даними табл. 6 в сучасних умовах функціонування компанії НДДКР повинні здійснюватися як на рівні центральних служб, так і бізнес-одинаць. Заходи з делегування частини повноважень у сфері НДДКР на рівень бізнес-одинаць будуть сприяти посиленню інноваційного потенціалу і дозволять удосконалювати якість виробів, що випускаються, розробляти нову продукцію.

Функції, пов'язані з управлінням фінансовою діяльністю в компаніях, як правило, здійснюються централізовано. Основні причини даного факту пов'язані з можливістю отримання фінансової синергії та встановлення контролю за витратами і надходженням фінансових ресурсів на рівні всієї компанії [6–8].

Розглядаючи функції з управління фінансами на підприємстві, необхідно відзначити основні внутрішні причини необхідності їх централізації:

— можливість чіткого контролю за надходженням і витратами фінансових ресурсів на рівні компанії;

— можливість при обмеженості фінансових ресурсів фінансування пріоритетних напрямків діяльності організації.

Чинником, що підсилює децентралізацію функції «управління фінансами» на підприємстві, є можливість підвищення відповідальності бізнес-одинаць за результати фінансово-господарської діяльності.

Розподіл функцій з управління фінансами між центральними службами та бізнес-одинацями представлено в табл. 7.

Згідно представленої інформації в табл. 7, функції, пов'язані з розробкою фінансової стратегії, здійсненням фінансових взаєморозрахунків з зовнішніми контрагентами, повинні здійснюватися на корпоративному рівні управління. Питання, що зачіпають фінансове планування, контроль за рухом фінансових ресурсів, аналізом фінансової діяльності, необхідно здійснювати як на рівні центральних служб, так і на рівні бізнес-одинаць.

У зв'язку з необхідністю посилення гнучкості організаційної структури підприємств необхідно делегувати бізнес-одинацям додаткові повноваження на прийняття управлінських рішень не тільки в рамках самого підрозділу, але й в питаннях їх оперативної міжфункціональної взаємодії з іншими структурами. У зв'язку з цим підприємствам необхідне встановлення регулярних взаємозв'язків між бізнес-одинацями складального

Таблиця 7 — Розподіл функцій з управління фінансами між центральними службами та бізнес-одинацями (складено автором на основі [5, 7–9])

Функції	Рівень управління	
	Центральні служби	Бізнес-одинаці
Розробка фінансової стратегії підприємства	+	
Фінансове планування на рівні підприємства (розробка бюджету руху грошових коштів підприємства)	+	
Фінансове планування на рівні бізнес-одинаці (розробка бюджету руху грошових коштів бізнес-одинаці)		+
Затвердження бюджету руху грошових коштів бізнес-одинаці	+	
Здійснення фінансових взаєморозрахунків з бюджетом та позабюджетними фондами, постачальниками, споживачами і т. д.	+	
Контроль за рухом фінансових ресурсів	+	+
Аналіз фінансової діяльності підприємства	+	
Аналіз фінансової діяльності бізнес-одинаці		+

і заготівельного виробництва. Наприклад, рішення проблем постачання неякісних матеріалів та інших питань поточного характеру доцільніше вирішувати не на рівні начальника управління забезпечення і комплектації виробництва, а на рівні функціональних одиниць, що дозволить підвищити оперативність і якість прийнятих рішень.

Висновки. Отже, проведення організаційних перетворень, спрямованих на знаходження раціонального співвідношення між централізацією і децентралізацією управління, в даний час кардинально не змінить сформовану організаційну структуру підприємства. В перспективі у компанії може бути посилена ступінь децентралізації управління шляхом передачі значної частини функцій маркетингу, НДДКР і т. д. на рівень бізнес-одинаці з урахуванням специфіки функціонування кожної бізнес-одинаці. Це стане можливо при наступних умовах:

- демократизація управління;
- вдосконалення економічного механізму взаємодії структурних підрозділів;
- впровадження інтегрованого інформаційного програмного забезпечення.

Разом з тим вже при впровадженні заходів удосконалення організаційної структури, а також проведення структурно-функціональних змін від менеджерів підприємства знадобиться більше гнучкості в застосуванні різноманітних методів управління. Вищому менеджменту і керівникам функціональних підрозділів необхідно буде навчитися керувати в умовах господарської самостійності виробничих підрозділів, зміщуючи фокус своєї уваги на стратегічні завдання розвитку бізнесу. Керівники виробничих підрозділів повинні будуть підвищити свої знання і підприємницькі навички, необхідні для ефективного управління виробництвом в інтересах як самого підрозділу, так і підприємства в цілому.

Список літератури / References

1. Колесніков, Г. О. Стан і напрями вдосконалення менеджменту та його організаційної культури в Україні / Г. Колесніков — К.: МАУП, 2011. — 187 с.
Kolesnikov, G. (2011). *Stan i napryami vdoskonalennya menedzhmentu ta yogo organizatsiynoyi kulturi v Ukraini* [Status and trends of improving its management and organizational culture in Ukraine]. Kyiv, AIDP, 187 p.
2. Рульєв, В. А. Менеджмент / В. Рульєв — К.: Знання України, 2010. — Т.1. — 320 с.
Rulyev, V. (2010). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, Knowledge Ukraine, Vol.1. 320 p.
3. Длігач, А. О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу / А. О. Длігач // Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. — 2006. — № 80. — С. 33–37

Dligach, A. (2006). *Strategiyi konkurentnoyi povedinki v sistemi strategichnogo marketingu* [Strategies for Competitive Behavior in the Strategic Marketing System]. *Problemyi materialnoy kulturyi. Ekonomicheskie nauki* [Problems of Material Culture. Economic sciences]. no. 80, pp. 33–37.

4. Одинцов, М., Ежкин Т. Реструктуризация — путь повышения конкурентоспособности производства // Экономист. — 2000. — № 10. — С. 58–65.

Odintsov M., Ezhkin T. (2000). *Restrukturizatsiya — put povyisheniya konkurentosposobnosti proizvodstva* [Restructuring — a way to increase the competitiveness of production]. *Ekonomist* [Economist], no. 10, pp. 58–65.

5. Забродська, Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії / Л. Д. Забродська. — Харків : Консул, 2004. — 208 с.

Zabrodskaya, L. (2004). *Strategichne upravlinnya: realizatsiya strategiy* [Strategic management: implementation of the strategy]. Kharkiv, Konsul Publ., 208 p.

6. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

Korsakov, D. (2011). *Organizatsiyina diagnostika sistemi upravlinnya personalom pidpriemstva* [Organizational diagnostics of the personnel management system of the enterprise]. Available at : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

7. Маракулин, М. В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 1. — С. 52–58.

Marakulin, M. (2003). *Optimizatsiya strukturyi kompanii v tselyah povyisheniya konkurentosposobnosti* [Optimization of the company's structure in order to enhance competitiveness]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], no. 1, pp. 52–58.

8. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — 2-е изд., стер. — М. : ОМЕГА-Л, 2006. — 464 с.

Gaponenko, A. (2006). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, OMEGA-L Publ., 464 p.

9. Горбенко, Л. И. Анализ внутренней и внешней среды организации: компонентный подход / Горбенко Л. И. // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». — 2008. — № 7. — С. 47–49.

Gorbenko, L. I. (2008). *Analiz vnutrenney i vneshney sredy organizatsii: komponentnyiy podhod* [Analysis of the internal and external environment of the organization: component approach] *Sbornik nauchnykh trudov SevKavGTU. Seriya «Ekonomika»* [Collection of scientific works of SevKavGTU. Series «Economics»], no. 7, pp. 47–49.

10. Котлер, Ф. Маркетинговый менеджмент / Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Ф., Длігач А. О. та ін. — К. : Хімджест, 2008. — 720 с.

Kotler, F., Keller, K., Pavlenko, A. F., Dlihach, A. O. & oth. (2008). *Marketingoviy menedzhment* [Marketing Management]. Kiev, Himdzhest Publ., 720 p.

Цель. Целью данной статьи является установление оптимального комплекса взаимодействия централизованного и децентрализованного управления для совершенствования управления структурными подразделениями на предприятии (в организации, учреждении).

Методика. Теоретико-методологической основой исследования являются фундаментальные положения экономической теории, менеджмента, труды отечественных и зарубежных ученых по исследованию проблем сочетания централизации и децентрализации управления в контексте структурных изменений современных предприятий. Исследование основывается на диалектическом методе познания и системном подходе. Основные научные результаты получены с использованием комплекса общенаучных методов исследования, а именно: теоретического обобщения, индукции и дедукции (для исследования влияния факторов на системы управления предприятием), системного анализа и синтеза (для установки задач сочетание централизации и децентрализации в системе управления предприятием).

Результаты. В статье рассмотрены основные факторы влияния на сочетание централизации и децентрализации в системе управления предприятием, а именно факторы развития материально-технического обеспечения деятельности предприятия, НИОКР и маркетинга. Определена роль бизнес-единиц и центральных служб, как уровней управления предприятием, в системе менеджмента. Обоснована необходимость усиления гибкости организационной структуры предприятий и делегирования бизнес-единицам дополнительных полномочий на принятие управленческих решений.

Ключевые слова: централизация, децентрализация, организационная структура предприятия, центральные службы предприятия, бизнес-единицы, система управления.

Objective. The objective of the study is to establish the optimal combination of centralized and decentralized management for improving the management of structural units in the enterprise (in the organization, institution).

Methods. The theoretical and methodological basis of the study is the fundamental provisions of economic theory, management, the works of domestic and foreign scholars to study the problems of combining centralization and decentralization of management in the context of structural changes in modern enterprises. The study is based on the dialectical method of cognition and the system approach. The main scientific results were obtained using a set of general scientific methods of research, namely: theoretical generalization, induction and deduction (to study the influence of factors on enterprise management systems), system analysis and synthesis (for setting tasks, the combination of centralization and decentralization in the enterprise management system).

Results. The article deals with the main factors influencing the combination of centralization and decentralization in the enterprise management system, namely factors of development of material and technical support of the enterprise, R & D and marketing. The role of business units and central services, as levels of enterprise management in the management system has been defined. The necessity of strengthening the flexibility of the organizational structure of enterprises is justified. It is necessary to delegate additional powers to make business decisions to business units. It is proved that senior management and heads of functional units will need to learn how to manage in the conditions of economic independence of production units, shifting the focus of their attention to the strategic objectives of business development. It is substantiated that in the future, the company can be strengthened the degree of decentralization of management by transferring a significant part of the functions of marketing, R & D, etc. on the level of business units, taking into account the specific functioning of each business unit.

Keywords: centralization, decentralization, organizational structure of the enterprise, central services of the enterprise, business units, management system.

Надійшла до редакції 16.04.2018