

**Афанасьєв Є.В.**

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування,  
Криворізький національний університет*  
**Afanasiyev Yevhen**  
*Kryvyi Rih National University*

**Афанасьєва М.Г.**

*к.е.н., старший викладач кафедри вищої математики,  
Криворізький національний університет*  
**Afanasiyeva Mariia**  
*Kryvyi Rih National University*

**Капітула С.В.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання  
та інноваційного розвитку,  
Криворізький національний університет*  
**Kapitula Serhiy**  
*Kryvyi Rih National University*

## ОКРЕМІ КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗОРУДНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## SOME KEY ASPECTS OF ORGANIZATIONAL SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT IRON ORE ENTERPRISES

**Анотація.** Забезпечення максимально повного використання надр та високої економічної ефективності експлуатації залізорудних родовищ з урахуванням уточнення розвіданих запасів залізорудної сировини неможливе без стратегічного управління залізорудними підприємствами. У статті наведено основні засади формування раціонального економічного механізму забезпечення стабільного економічного розвитку залізорудних підприємств, розширення і поглиблення змісту, оптимізації його структури та методичного забезпечення функціонування, що дасть можливість поліпшити показники виробничо-господарської діяльності у нових умовах трансформації національної економіки. Запропоновано поділити стратегії управління на загальні і часткові, що спрямовуються на розвиток і/або функціонування окремих складників залізорудного підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, економічний розвиток, організаційний механізм, залізорудне підприємство, вертикальна та горизонтальна структури.

**Постановка проблеми.** Розвиток гірничої справи постійно перебуває у взаємодії суспільства та природи в процесі видобутку і переробки корисних копалин покладів земної кори. Ця взаємодія характеризується постійною протидією природи як її реакції на фізичне втручання людини, що проявляється у порушенні її цілісності та органічного розвитку. Серед головних аспектів, що спричиняють проблему виснаженості природних родовищ і призводять навіть до вичерпності окремих мінеральних ресурсів, сьогодні слід віднести економічний аспект, що зумовлюється впливом сукупності техніко-технологічних і соціально-економічних чинників.

Зокрема, забезпечення максимально повного використання надр та високої економічної ефективності експлуатації залізорудних родовищ з урахуванням уточнення розвіданих запасів залізорудної сировини

напряму співвідноситься з оптимальністю їх кондицій [1, с. 195–199; 2]. Масштабність цієї проблеми безпосередньо впливає на рівень обсягів виробництва та конкурентоспроможність залізорудної продукції на світовому ринку, стан трудового потенціалу і забезпечення соціальної стабільності та економічної безпеки України.

З огляду на зазначене, стає зрозумілим, що все більшої потреби набуває необхідність подальшого розвитку концептуальних підходів до раціонального стратегічного управління бізнес-процесами організацій та окремими складниками системи стратегічного менеджменту як суб'єктом господарювання, що зазвичай характеризуються багатозначністю тлумачень [3, с. 21].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На основі проведеного аналізу досліджень стосовно теорії та практики стратегічного управління організаціями можна стверджувати, що сьогодні так і не існує «універсальних», «ідеальних» підходів у цій галузі знань [4, с. 25]. Узагальнюючи, окремі науковці виходячи з ідеї сутності класичної концепції стратегічного управління надають йому визначення, що характеризує його як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства (суб'єкта господарювання) та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір») [4, с. 25; 5, с. 77–55; 6, с. 121–128].

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є поглиблення теоретично-методологічних підходів до побудови структурно-логічних схем організації раціонального стратегічного управління бізнес-процесами залізорудних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** На нашу думку, вихідна ідея сутності концепції стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку організацій полягає у такому: під час формулювання цілей суб'єкта господарювання необхідно враховувати взаємозв'язки та взаємовпливи внутрішнього і зовніш-

нього середовища; стратегії суб'єкта господарювання є інструментами досягнення його цілей; реалізація стратегій передбачає функціонування у стратегічному режимі всіх підсистем суб'єкта господарювання.

Сучасні умови ринкових перетворень потребують від суб'єктів господарювання постійного використання методів активізації підприємницької діяльності в усіх сферах промислового виробництва та вдосконалення систем стратегічного управління виробничо-господарськими корпоративними структурами. Нові економічні реалії зажадали застосування новітніх підходів до формування інтегрованих систем управління розвитком виробничо-господарських корпоративних структур. У сучасних ринкових умовах економічна система України потребує розроблення і своєчасного наукового обґрунтування та державної підтримки стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення нових конкурентних переваг і досягнення високих темпів стабільного економічного розвитку. У контексті цього інтеграційного процесу важливу роль відіграють і мають як теоретичне, так і практичне значення розроблення ефективного економічного механізму стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку стратегічних бізнес-одиниць (далі – СБО) як окремих суб'єктів господарювання (ОСГ), у тому числі корпоративних (далі – ОСГ), та інтегрованих корпоративних бізнес-структур (далі – ІКБС) та їх адаптація до сучасних ринкових умов господарювання [5, с. 47; 6, с. 122–126].

Формування раціонального економічного механізму забезпечення стабільного економічного розвитку ОСГ та ІКБС, розширення і поглиблення змісту, оптимізація його структури та методичного забезпечення функціонування дадуть можливість поліпшити показники виробничо-господарської діяльності ОСГ та ІКБС у нових умовах трансформації національної економіки. При цьому система стратегічного управління, відповідно до якої приводиться в дію виробничо-господарський механізм, покликана забезпечити досягнення високої ефективності результатів економічної діяльності ОСГ та ІКБС.

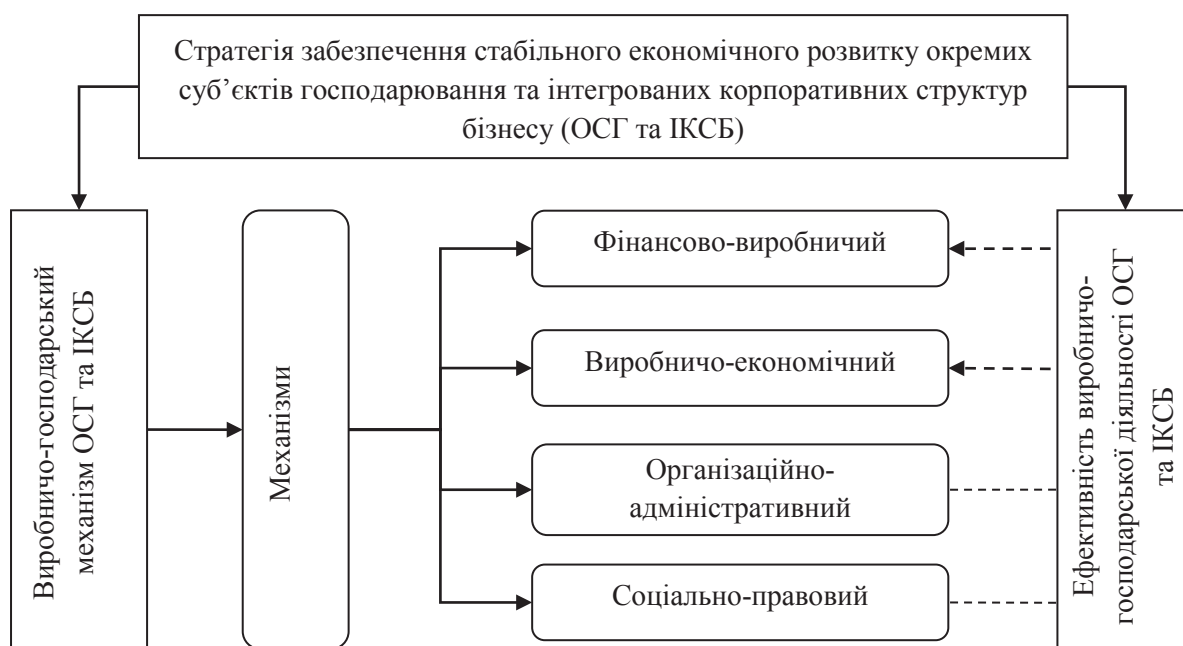
Отже, структуру виробничо-господарського механізму підприємства розглядають як сукупність окремих механізмів, в основу яких покладено певні методи управління. Виходячи із зазначеного, взаємозв'язок стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку ОСГ та ІКБС із виробничо-господарськими механізмами може бути представлений, як це показано на рис. 1.

Разом із тим у сучасних умовах господарювання, коли більшість виробників знаходиться в майже однакових умовах, усі необхідні ресурси для функціонування підприємства зростають у ціні, а конкуренція знаходиться на досить високому рівні, успішні перспективи стабільного їхнього розвитку багато в чому залежать від адекватного стратегічного реагування та ефективного управління фінансово-економічною діяльністю (як корпоративного, так і державного).

У сучасних умовах господарювання, коли відбуваються стрімкі зміни в економіці, посилюється конкуренція, важливою умовою ефективного управління сучасним підприємством, насамперед, є вміння завчасно передбачити результати прийняття рішень, тобто синтезувати тісний зв'язок минулої, сучасної та майбутньої діяльності підприємства. Тому

потребує додаткового дослідження питання виявлення проявів «нової» економіки в межах національних реалій для адаптації до швидких змін зовнішнього середовища вітчизняних суб'єктів господарювання й усвідомлення необхідності та шляхів подолання загроз внутрішнього середовища.

Разом із тим «передумовою отримання вигірної конкурентної позиції є консолідація ресурсів та компетенцій відокремлених суб'єктів господарювання в межах певного інтегрованого утворення» [5, с. 47] на підґрунті концепції збалансованої системи показників (Balanced score card (BSC)), головною метою якої є операціоналізація стратегії та переведення її на підлеглі рівні управлінської ієрархії. При цьому слід зазначити недостатність формалізації питань щодо вибору варіантів каскадування цілей і показників у межах ОСГ та ІКБС, а не окремих суб'єктів господарювання. Як показано на рис. 2–3, варіанти каскадування розрізняються залежно від типу інтегрованої виробничо-економічної системи та особливостей підпорядкованості СБО у складі ОСГ та ІКБС. Тут на перший план висувуються питання щодо визначення рівнів, для яких слід проводити декомпозицію стратегічних



**Рис. 1. Схема взаємозв'язку стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку ОСГ та ІКБС із виробничо-господарськими механізмами**

*Джерело: власна розробка авторів*

карт. Далі увага звертається на ідеалізовані форми утворення ОСГ та ІКБС, наведені на рис. 2–3, що входять до моделей утворення корпоративних карт і каскадування ключових показників ефективності (Key Performance Indicators (КРІ)) у систему збалансованих показників (СЗП).

У реальних умовах виробничо-господарської діяльності ОСГ та ІКБС залізорудних підприємств передбачають змішані варіанти інтеграції: як горизонтальну, так і вертикальну інтеграцію.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу наукових праць учених із питань

теорії стратегічного управління організаціями, виокремимо ключові етапи формування стратегії управління ОСГ та ІКБС.

Перший етап: визначення місії ОСГ та ІКБС як суб'єкта господарювання.

Визначення місії ОСГ та ІКБС передусім полягає у визначенні мети його функціонування в сучасних умовах ринкових перетворень. Тобто місія є головною, загальною ціллю ОСГ та ІКБС, що визначає причини його виробничо-економічної діяльності в ринкових умовах господарювання.

Місія ОСГ та ІКБС як суб'єкта господарювання деталізує його статус, визначає

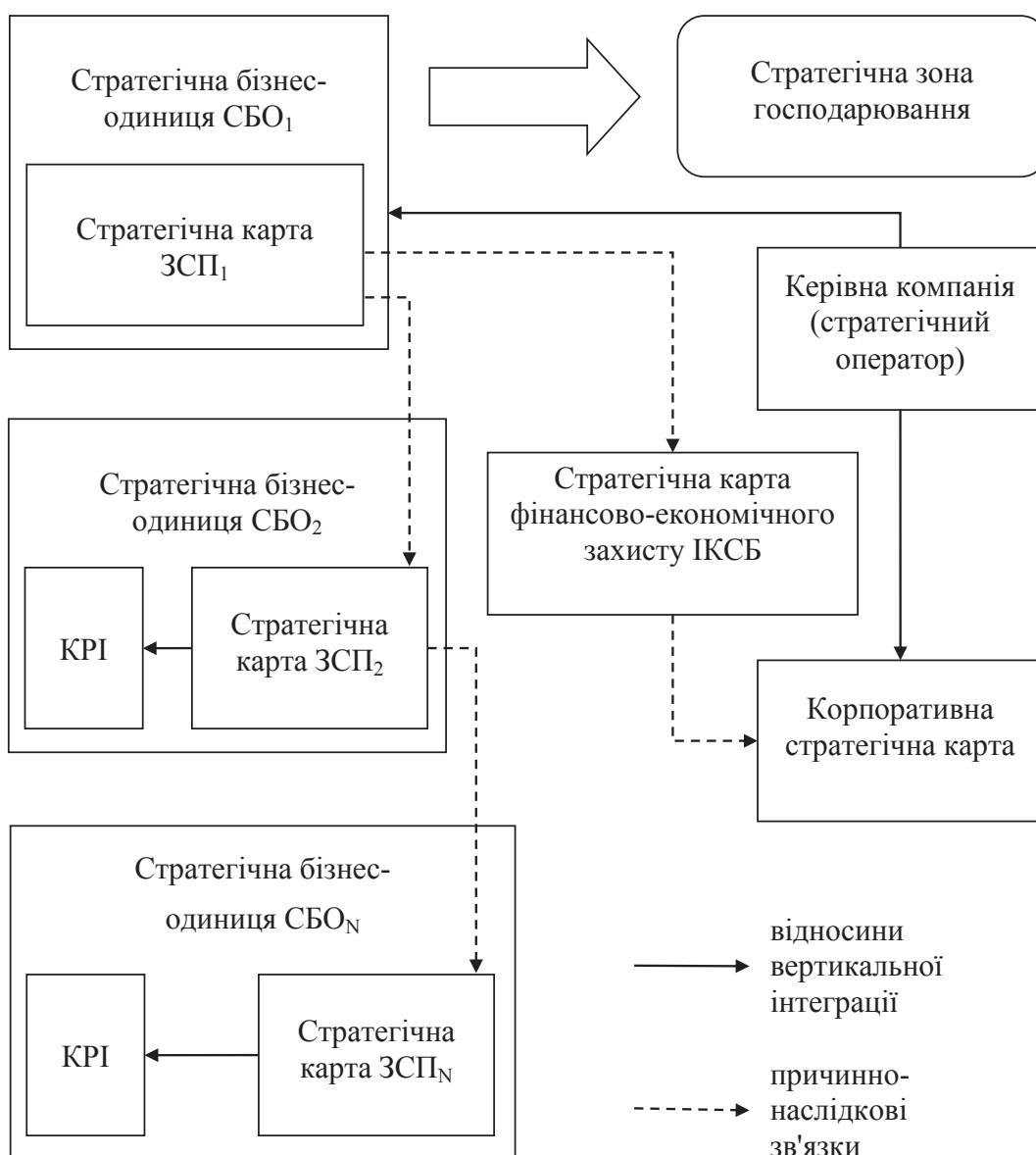
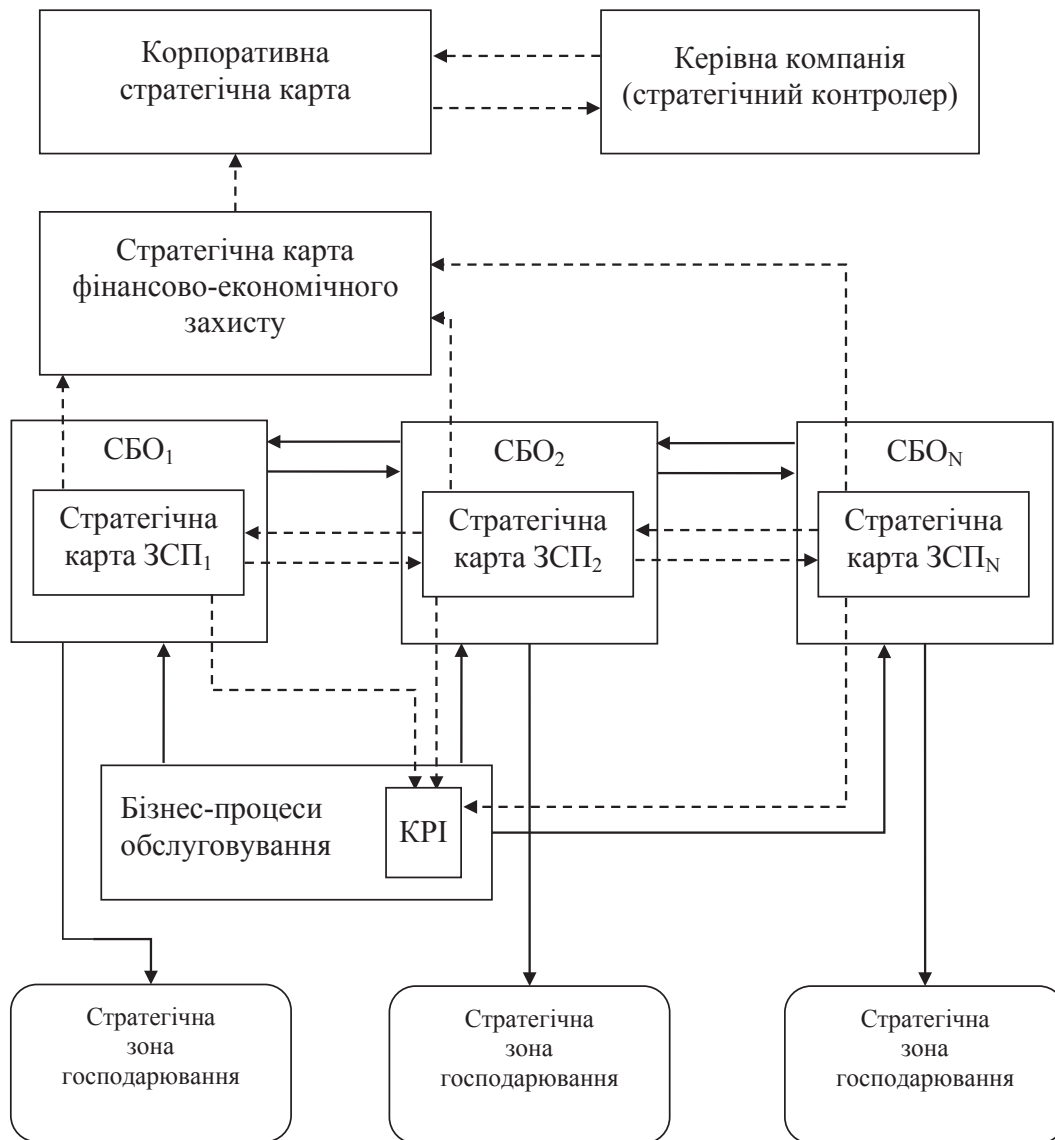


Рис. 2. Підходи до розкриття процедури каскадування для різних типів ОСГ та ІКБС: вертикально інтегрована структура

Джерело: власна розробка авторів



**Рис. 3. Підходи до розкриття процедури каскадування для різних типів ОСГ та ІКБС: горизонтально інтегрована структура**

*Джерело: власна розробка авторів*

напряму і цільові орієнтири для стратегії на різних рівнях управління ОСГ та ІКБС.

Формулювання місії ОСГ та ІКБС має охоплювати:

- цілі та завдання суб'єкта господарювання залежно від наданих ним основних послуг; виробництва продукції; основних ринків та освоєних технологій, тобто виходячи з видів підприємницької діяльності ОСГ та ІКБС;

- робочі принципи суб'єкта господарювання стосовно його зовнішнього середовища та цінності, які він визнає і приймає у своїй діяльності;

- культуру суб'єкта господарювання, а саме: робочий клімат усередині ОСГ та ІКБС;

привабливість мікроклімату в колективі; загально визнані правила, зразки поведінки, стандарти діяльності, що забезпечують упорядкованість, стійкість і стабільність соціальної взаємодії керівництва і працівників;

Разом із тим слід зазначити про те, що існує взаємозалежність між стратегією суб'єкта господарювання, його організаційною структурою і корпоративною культурою, які повною мірою повинні визначатися з місії суб'єкта господарювання.

Виходячи із зазначеного, місію ОСГ та ІКБС, на нашу думку, можна розглядати, з одного боку, як кредо, з іншого – як образ суб'єкта господарювання. Кредо ОСГ та ІКБС – це



сформований загальний кодекс діяльності суб'єкта господарювання, що визначає:

- взаємовідносини між співробітниками;
- взаємини з акціонерами і клієнтами;
- корпоративну культуру суб'єкта господарювання.

Образ ОСГ та ІКБС віддзеркалює сутність її цілей як суб'єкта господарювання.

Місія ОСГ та ІКБС відображає інтереси її власників, співробітників, ділових партнерів, споживачів і суспільства у цілому. Відповідно до цього твердження, процес формування цінностей топ-менеджменту, їх відповідність місії і цілям ОСГ та ІКБС представлено узагальненою схемою на рис. 4 [7, с. 29].

Другий етап: визначення ключових цілей.

Цілі ОСГ та ІКБС повинні визначати, чого планується досягти та в які терміни очікувати запланованих результатів. При цьому вся виробничо-економічна діяльність ОСГ та ІКБС спрямовується на досягнення його цілей.

Ключові цілі ОСГ та ІКБС необхідно розглядати як вихідну точку в стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку в процесі

управління виробничо-господарською діяльністю галузі. При цьому формулювання місії та встановлення цілей суб'єкта господарювання призводять до того, що стає ясним, для чого він функціонує і чого він прагне. Згідно з таким твердженням, можна погодитися з вимогами до цілей підприємства, які повною мірою поширюються на цілі ОСГ та ІКБС як суб'єкта господарювання, а саме цілі повинні бути:

- реальними і досяжними;
- вимірними;
- сформульованими на умовах аналізу ринку;
- адекватними зовнішнім умовам;
- зрозумілими виконавцям;
- деталізованими за структурними підрозділами і функціональними службами ОСГ та ІКБС;
- спрямованими на об'єднання зусиль усіх працівників і підрозділів ОСГ та ІКБС.

Для забезпечення ефективного управління стратегічні плани ОСГ та ІКБС повинні ґрунтуватися на глибоких наукових дослідженнях та охоплювати період 3–10 років.

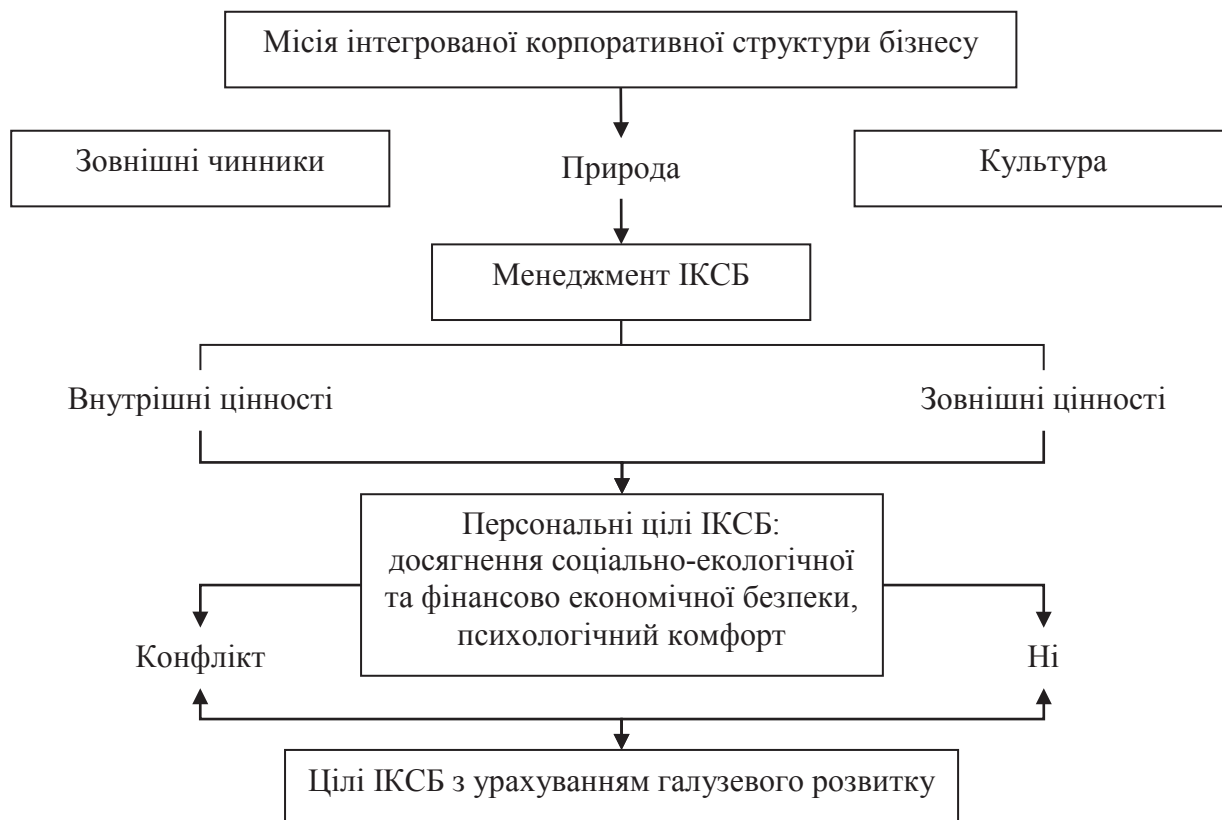


Рис. 4. Місія ОСГ та ІКБС як суб'єкта господарювання

Джерело: власна розробка авторів

Третій етап розбивається на два кроки.

Крок перший: аналіз зовнішнього середовища ОСГ та ІКБС. На цьому кроці шляхом прогнозування з'ясовуються на перспективу:

– всі можливі позитивні результати, які можуть бути досягнуті ОСГ та ІКБС за умов успішного виконання стратегічних планів;

– можливі ускладнення в діяльності ОСГ та ІКБС, зумовлені невизначеністю зовнішніх чинників ринкового середовища.

Крок другий: аналіз внутрішнього середовища ОСГ та ІКБС. На цьому кроці здійснюється оцінка конкурентного потенціалу ОСГ та ІКБС, на основі якого планується досягти суб'єктом господарювання визначених цілей.

Четвертий етап: вибір стратегії. На цьому етапі здійснюється процес генерування та оптимізації стратегії виробничо-господарської діяльності ОСГ та ІКБС, визначаються засоби суб'єкта господарювання для досягнення визначених цілей.

Останні два етапи формування стратегії ОСГ та ІКБС, на нашу думку, є найбільш важливими, а отже, у подальших дослідженнях більше уваги необхідно приділяти питанням, що стосуються оптимізації стратегії забезпечення стабільного економічного розвитку ОСГ та ІКБС на підґрунті стратегічних альтернатив (бізнес-стратегій).

**Висновки і пропозиції.** Переважна більшість науковців-економістів, спеціалістів із теорії управління організаціями схиляється до думки, що основною ознакою, за якою найкраще можна класифікувати стратегічні альтернативи суб'єкта господарювання, є: рівень управління, на якому передбачається їх розроблення та впровадження й який зумовлює масштаби реалізації стратегії, визначає ключові цільові орієнтири. При цьому з урахуванням особливостей виробничо-економічної діяльності суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища з погляду рівня прийняття рішення перспективи його розвитку можна спрогнозувати на підґрунті ієрархії стратегій, зокрема: 1) корпоративні (або портфельні) стратегії; 2) ділові стратегії (або бізнес-рівня); 3) функціональні стратегії; 4) операційні стратегії (або лінійні). Укрупнено градацію стратегій, виходячи з рівня ієрархії управління як ключової ознаки

їх класифікації, доцільно класифікувати на загальні, підприємницькі та функціональні. Що стосується залізорудних підприємств, для ОСГ та ІКБС, відповідно до такої класифікації, стратегії доцільно поділити на загальні, що стосуються ОСГ та ІКБС, і часткові, що спрямовуються на розвиток і/або функціонування її окремих складників.

Подальші дослідження, на нашу думку, доцільно зосередити на стратегіях операційного рівня, які безпосередньо пов'язані з основним виробництвом залізорудної продукції ОСГ та ІКБС, ігнорування яких може призвести до негативних наслідків в управлінні суб'єктом господарювання, зокрема таких, як «егоїзм стратегічних рішень» на рівні окремих функціональних і міжфункціональних бізнес-процесів. Окрім того, у такому разі можлива втрата стратегічних перспектив стосовно розвитку самоуправління центрів прибутку ОСГ та ІКБС ц ході оптимізації бізнес-процесів.

#### *Література:*

1. Плотников О.В. Економічні оцінки залізорудних родовищ у фінансових та інвестиційних проектах : монографія. Кривий Ріг : Мінерал, 2006. 274 с.
2. Сировинні ресурси – сировинна країна: ситуація в гірничо-металургійному комплексі України. URL: <https://commons.com.ua/uk/sirovinni-resursi-sirovinna-krayina-do-situatsiyi-v-girnicho-metalurgijnomu-kompleksi-ukrayini/> (дата звернення: 18.04.2019).
3. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Пилипенко А.А. Збалансована система показників у системі стратегічного управління розвитком інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 47–55.
6. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби проблеми економіки. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128.
7. Афанасьєва М.Г. Стратегія забезпечення стабільного економічного розвитку залізорудної галузі України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Кропивницький, 2015. 220 с.

#### *References:*

1. Plotnykov O.V. (2006). Ekonomichni ocinky zalizorudnykh rodovyshh u finansovykh ta investytsijnykh proektakh: monografija. [Economic appraisals of iron ore deposits in financial and investment projects: monograph]. Kryvyj Rih : Mineral. (in Ukrainian)

2. Syrovynni resursy – syrovynna krajina: sytuacija v ghirnycho-metalurghijnomu kompleksi Ukrajiny. [Raw materials – a raw material country: the situation in the mining and metallurgical complex of Ukraine]. URL: <https://commons.com.ua/uk/sirovynni-resursi-sirovynna-krajina-do-situatsiyi-v-girnycho-metalurghijnomu-kompleksi-ukrayini/> (accessed: 18.04.2019).
3. Natroshvili S.Gh. (2015). Strategichne upravlinnja vyshhym navchalnym zakladom: teoriya, metodologhija, praktyka: monografija. [Strategic management of a higher educational institution: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv : KNUTD. (in Ukrainian).
4. Shershnojva Z.Je. (2004). Strategichne upravlinnja: pidruchnyk. [Strategic management: textbook.]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
5. Pylypenko A.A. (2010). Zbalansovana systema pokaznykiv u systemi strategichnogho upravlinnja rozvytkom integhrovanykh struktur biznesu. [Balanced system of indicators in the system of strategic management of the development of integrated business structures]. *Problems of the economy*. Vol. 2. Pp. 47–55. (in Ukrainian)
6. Ivanov Ju.B. (2012). Strateghija formuvannja konkurentnykh perevagh pidpryjemstva v umovakh intensyvnoji konkurentnoji borotjby problemy ekonomiky. [Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in conditions of intensive competitive struggle of the economy]. *Problems of the economy*. Vol. 4. Pp. 121–128. (in Ukrainian)
7. Afanasjjeva M.Gh. (2015). Strateghija zabezpechennja stabilnogho ekonomichnogho rozvytku zalizorudnoji ghaluzi Ukrajiny. [Strategy for ensuring the stable economic development of the iron ore industry in Ukraine]. (PhD). Kirovograd.

**Аннотация.** Обеспечение максимально полного использования недр и высокой экономической эффективности эксплуатации железорудных месторождений с учетом уточнения разведанных запасов железорудного сырья невозможно без стратегического управления железорудными предприятиями. В статье приведены основные принципы формирования рационального экономического механизма обеспечения стабильного экономического развития железорудных предприятий, расширения и углубления сущности, оптимизации его структуры и методического обеспечения функционирования, что позволит улучшить показатели производственно-хозяйственной деятельности в новых условиях трансформации национальной экономики. Предложено разделить стратегии управления на общие и частные, направленные на развитие и/или функционирование отдельных составляющих железорудного предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, экономическое развитие, организационный механизм, железорудное предприятие, вертикальная и горизонтальная структуры.

**Summary.** Ensuring maximum full use of subsoil and high economic efficiency of exploitation of iron ore deposits, taking into account the clarification of explored reserves of iron ore raw materials, is impossible without the strategic management of iron ore enterprises. The article presents the basic principles of the formation of a rational economic mechanism for ensuring stable economic development of iron ore enterprises, expansion and deepening of the content, optimization of its structure and methodical provision of functioning, which will provide an opportunity to improve the indicators of production and economic activity in the new conditions of transformation of the national economy. In today's economic conditions, when there are rapid changes in the economy, competition intensifies, an important condition for effective management of a modern enterprise, first and foremost, is the ability to predict the results of decision-making in advance, that is, to synthesize the close linkage between the past, present and future activities of the enterprise. Therefore, the article further explores the issue of identifying the manifestations of a "new" economy within national realities in order to adapt to the rapid changes in the environment of domestic business entities, in particular iron ore enterprises, and to realize the need and ways to overcome the threats to the internal environment. At the same time it is noted that the precondition for obtaining a winning competitive position is the consolidation of the resources and competences of the separate economic entities within the framework of a certain integrated formation on the basis of the Balanced score card (BSC) concept, the main purpose of which is to operationalize the strategy and transfer it on subordinate levels of managerial hierarchy. At the same time, attention is focused on the lack of formalization of questions regarding the choice of cascading options for goals and indicators. It is proposed to divide the management strategies into general and partial, directed at the development and / or functioning of individual components of the iron ore company. It is noted that the gradation of strategies is expanded, based on the level of the management hierarchy as a key feature of their classification, it is appropriate to classify them as general, entrepreneurial, and functional.

**Keywords:** strategy, strategic management, economic development, organizational mechanism, iron ore enterprise, vertical and horizontal structures.