

Варава Лариса Миколаївна,

*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
ДВНЗ «Криворізький національний університет» (м. Кривий Ріг, Україна);*

Аругюнян Артур Размікович,

*канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
ДВНЗ «Криворізький національний університет» (м. Кривий Ріг, Україна);*

Варава Андрій Анатолійович,

*канд. екон. наук, ст. викладач кафедри менеджменту і адміністрування,
ДВНЗ «Криворізький національний університет» (м. Кривий Ріг, Україна)*

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІРНИЧОДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті на прикладі великих гірничодобувних підприємств України обґрунтовано необхідність удосконалення організаційних структур управління для підвищення ефективності реалізації розроблених стратегій. Із цією метою запропоновано удосконалення структури управління в напрямі формування у межах підприємства стратегічних господарських підрозділів (СП), що дозволяє досягти певного рівня децентралізації прийняття рішень і виконання окремих функцій за напрямками діяльності. Така реорганізація структури управління посилює функції підрозділів, пов'язані з перспективним плануванням на підприємстві, шляхом створення нових аспектів для стратегічних нововведень, інформаційного забезпечення, визначення можливостей диверсифікації, що дозволяє поєднати під спільним лінійним керівництвом усі фактори стратегічного розвитку.

Ключові слова: організаційна структура управління, стратегічне управління, стратегічний господарський підрозділ, стратегічна інформація, центр прибутку.

Постановка проблеми. Аналіз управлінської діяльності провідних гірничодобувних підприємств України засвідчив, що, незважаючи на поетапний розвиток системи стратегічного управління, ще багато напрямів потребують удосконалення. Це стосується організаційних засад стратегічного управління. З огляду на проведені оцінювання можна зробити висновок, що більшість підприємств ще не мають гнучкої управлінської структури органічного типу. Однак певні роботи в цьому напрямі вже проведені. У структурі апарату управління за останній період відбулися зміни:

1) розширені функції основних підрозділів, і на цій основі створене управління планування виробництва, фінансів, економічної безпеки;

2) на підприємствах розробляються стратегічні інвестиційні проекти, на окремих стадіях яких залучаються фахівці різних функціональних підрозділів: виробничого, технічного, планово-економічного, фінансового, нормування праці й заробітної плати тощо.

У цілому організаційна структура управління (ОСУ) на гірничодобувних підприємствах зберігає «традиційний» лінійно-функціональний характер, що характеризується жорсткою централізацією контролю за виконанням завдань, стабільним і довгостроковим характером закріплювальних функцій та системи відповідальності.

До недоліків варто віднести те, що рішення часто ухвалюються спонтанно, не зовсім обґрунтовано з наукової й прикладної точок зору. У таких випадках основними

критеріями оцінювання ситуації та основою ухвалення рішення є минулий досвід, інтуїція керівника, певна стереотипність доводів, що є недостатнім у сучасних умовах жорсткості конкуренції й зростаючої мінливості факторів зовнішнього середовища.

Отже, існуюча на цей час організаційно-управлінська структура дозволяє виявляти проблеми, але не завжди може їх швидко вирішувати, коректувати діяльність підприємства відповідно до негативних явищ, що виникають, у найкоротші періоди попереджати кризові ситуації. У цілому вона зорієнтована на поточну діяльність і ухвалення стандартних рішень.

Аналіз існуючих досліджень Під час розвитку концепцій стратегічного планування, а потім і стратегічного управління їх автори звертали увагу на організаційні аспекти ефективної реалізації розроблених стратегій у практичній діяльності різних компаній і підприємств. При цьому висвітлювалися різні підходи, що стосувалися певних аспектів у організації стратегічних змін.

Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще в 60-ті роки ХХ ст. А.Чендлер у праці «Стратегія й структура» [10]. Він установив, що зміни в стратегії організації призводять до виникнення нових адміністративних проблем, які, у свою чергу, вимагають нової або видозміненої структури для посиленої реалізації нової стратегії.

Стратегія й структура, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати цей процес. Досвід західних фірм засвідчує, що неможливо ефективно здійснити процес стратегічного управління в межах традиційної лінійно-функціональної структури управління.

Основи проектування організаційних структур органічного (стратегічного) типу було закладено у наукових працях теоретиків стратегічного планування Р. Акоффа [1] та Г. Мінцберга [6; 7]. Вони довели, що необхідно створити такий «каркас» компанії, який забезпечить їй успішне та довготривале існування у майбутньому. Такі структури повинні уникати надмірної бюрократизації, містити ефективний розподіл обов'язків серед управлінського персоналу та створення дієвої системи контролю.

Значний внесок у створення методології формування організаційних структур стратегічного типу зробили американські вчені У. Кінг та Д. Кліланд [2]. У цій науковій праці зазначено, що на основі досліджень авторів з'ясовано неможливість використання прикладних організаційних структур оперативного керівництва для умов стратегічного планування. Тому авторами [2] розглянуто підходи до формування в системах управління компаніями ряду тимчасових підрозділів, що забезпечило більш ефективне впровадження стратегічних та інноваційних змін: проектна структура, матрична структура. У праці [2] було зазначено про можливість створення стратегічних господарських одиниць у компаніях.

На наш погляд, визначальною для розвитку методологічних підходів до формування організаційних структур в умовах стратегічного управління є праця А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда [8], де наведено певні рекомендації до приведення структури у відповідність із стратегією. При цьому авторами враховано такі особливості функціонування сучасних підприємств як визначення ключових ділянок у ланцюжку цінностей, рівень диверсифікації, визначення кола повноважень для керівництва кожним підрозділом, переваги централізації та децентралізації, можливість аутсорсингу.

Практичний досвід вирішення нагальних проблем у напрямі вдосконалення організаційних структур подано у працях [4; 5]. Відомий японський дослідник Т. Коно у своїй праці [5], що має прикладний характер, використовує існуючі на той час

теоретичні розробки американських та західноєвропейських учених. Автором узагальнено для умов японських підприємств значний фактичний матеріал з урахуванням національних особливостей формування управління, наприклад щодо підбору і найму персоналу, відносин субординації у трудовій діяльності.

Безумовно прикладний і теоретичний інтерес має праця Д.Г. Конокова та М.А. Рожкова «Організаційна структура підприємств» [4], де зроблено спробу оптимізації організаційної структури підприємства шляхом обґрунтування необхідних змін у ній та механізмів її формування.

Необхідно зазначити праці, в яких акцент зроблено на розвиток окремих функціональних напрямів у системі управління організаціями. У науковій праці Дж.У. Ханта [9] розглядаються проблеми, пов'язані з діяльністю персоналу компаній, сподівань людей відповідно до кардинальних змін у зовнішніх умовах функціонування під час реалізації нової стратегії, а також реорганізації системи управління.

Заслуговує на увагу праця М. Ковені, Д. Генстера та інших [3], в якій поєднано формування багатоетапного процесу реалізації стратегії, управління ним з використанням сучасних інформаційних технологій. Така інтеграція особливо важлива в управлінській діяльності українських багатофункціональних промислових підприємств, де недостатньо використовується специфічне інформаційне забезпечення у стратегічному процесі.

Узагальнюючи методологічні та прикладні підходи до формування організаційних структур управління, ми вирішили сконцентрувати увагу на тих аспектах, які істотно впливають на ефективність стратегічної діяльності (процеси планування, розроблення і реалізації стратегії) на сучасних гірничодобувних підприємствах України.

Організаційна структура управління підприємством розглядається як сукупність елементів (структурних підрозділів) і зв'язків між ними з урахуванням рівнів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, відносин керівництва з персоналом, формування внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків.

Метою цього дослідження є вдосконалення організаційної структури управління підприємством на прикладі гірничозбагачувального комбінату, що працює в умовах стратегічного управління, для підвищення ефективності цього процесу з урахуванням галузевої специфіки, інформаційного забезпечення, особливостей маркетингу та можливостей диверсифікації.

Викладення основного матеріалу. На сьогодні розвиток гірничорудної підгалузі визначається діяльністю великих гірничозбагачувальних комбінатів (ГЗК), на частку яких припадає близько 80 % залізної руди, що добувається. Це приватні акціонерні товариства (ПРАТ): «Північний ГЗК», «Центральний ГЗК», «Південний ГЗК», «Інгулецький ГЗК».

Провідні гірничодобувні підприємства входять до складу великих компаній, корпоративна стратегія яких формує основні напрями розвитку підприємств на запланований стратегічний період, найбільш важливі зміни у ринкових пріоритетах, виробничій сфері, організації та управлінні, координації виробництва та збуту в компанії. Але важко на корпоративному рівні урахувати всю специфіку конкретного підприємства. Очевидно, що кожне підприємство повинно урахувати особливості свого функціонування та досягнення поставлених цілей під час розроблення окремих програм і проєктів у стратегічному плані. Для цього необхідно відстежувати зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі конкретного підприємства відповідно до специфіки реалізації стратегічного плану.

Очевидно, що на основі загального стратегічного курсу компанії кожне підприємство конкретизує власну стратегію, «стратегічний набір», що її доповнює, свою інформаційну систему.

Прийняття рішень з удосконалення структури важливе, тому що безпосередньо пов'язане з основними етапами з розроблення стратегії й повинно визначати своєчасність і ефективність її реалізації у практичній діяльності підприємства.

З урахуванням відповідних вимог до вибору організаційно-управлінської структури підприємства, орієнтованої на стратегічне управління, необхідно зазначити основні аспекти формування майбутньої структури:

1) розроблення відповідних критеріїв, що можуть бути як загальними для більшості гірничодобувних підприємств, так і індивідуальними, які враховують особливості вирішуваних завдань у кожному конкретному випадку;

2) перелік усіх можливих критеріїв та альтернатив у порядку їх пріоритетності;

3) вибір структури, що найбільше відповідає пропонованим вимогам та розробленим критеріям.

Завданням сучасного етапу управління є оцінювання відповідності існуючих ринкових структур особливостям виробництва й управління в гірничодобувному комплексі, вироблення критеріїв до оцінювання, аналіз існуючих можливостей з удосконалення структур управління відповідно до часових рамок реалізації стратегії.

У таблиці 1 наведений пропонований перелік критеріїв вибору організаційно-управлінської структури гірничозбагачувального комбінату (ГЗК).

Таблиця 1 – Критеріальні показники, які запропоновано для використання під час вибору виду організаційно-управлінської структури ГЗК

Вид показників	Найменування показників
Виробничо-організаційні	1. Розмір ГЗК. 2. Ступінь освоєння проектної потужності. 3. Питома вага основних підрозділів (кар'єрів, фабрик) у виробничій структурі. 4. Питома вага допоміжних підрозділів, орієнтованих на випуск власної продукції (послуг) і здатних налагодити відносно самостійну діяльність
Інноваційні	1. Обсяг інвестиційних ресурсів (на рік, стратегічний період). 2. Кількість реалізованих інвестиційних програм і проектів у стратегічному періоді. 3. Інвестиційна спрямованість програм і проектів у стратегічному періоді (удосконалення одного напрямку, різних напрямів діяльності)
Управлінські	1. Кількість функціональних підрозділів апарату управління. 2. Рівень керованості в апараті управління підприємством. 3. Професійний склад персоналу апарату управління. 4. Рівень досконалості систем планування й управління. 5. Рівень децентралізації прийнятих управлінських рішень (стратегічних і тактичних). 6. Рівень технічного оснащення управлінської праці. 7. Рівень інформаційного забезпечення на підприємстві

У праці Т. Коно [5] було визначено для японських підприємств початку 80-х років минулого століття функції планового відділу, пов'язані з формуванням стратегії та

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

стратегічних планів. За досвідом автора для підготовки стратегічних рішень важливе значення мають збирання якісної стратегічної інформації, формулювання базових цілей, контроль за виконанням стратегічних планів підрозділів.

На основі зарубіжного і вітчизняного досвідів організації процесів перспективного планування та управління вважаємо за доцільне здійснити розмежування повноважень між співробітниками щодо виконання стратегічних і тактичних завдань. Створення на вищому рівні управління підприємством відділу стратегічного планування (ВСП) дозволяє виділити серед співробітників середньої ланки виконавців, які мають кваліфікацію для виконання функцій стратегічного планування з метою забезпечення високого рівня якості підготовки стратегічних рішень.

В умовах стратегічного управління як сучасного етапу розвитку корпоративних систем доцільно відокремити цей відділ та розширити його функції, якими є: аналіз виконання попередніх стратегій (якщо вони були прийняті) або діяльності в попередні періоди; розроблення загальної стратегії та формування на її основі стратегічного плану, а також окремих стратегічних програм і проектів; контроль за їх виконанням; розроблення методичних підходів до формування стратегій в окремих виробничих підрозділах (рис. 1).

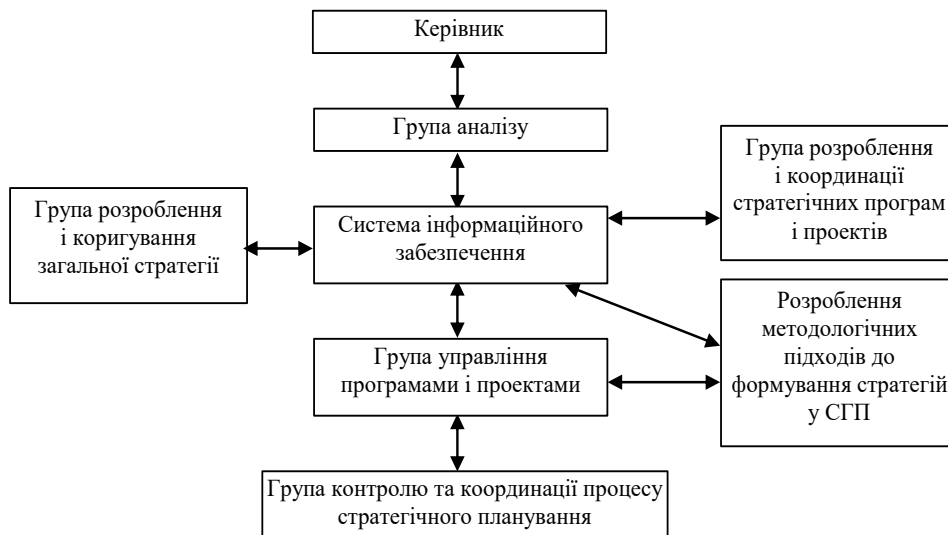


Рисунок 1 – Організаційна структура відділу стратегічного планування

Доцільно у межах незначного рівня диверсифікації знайти прийнятні співвідношення між централізованим і децентралізованим управлінням, що повинно сприяти створенню системи стратегічного управління, яка характеризується централізованим розробленням стратегії і господарської політики та децентралізованим оперативним управлінням.

Взагалі ОСУ стратегічного типу, що пропонується для ГЗК, має три рівні управління. Вищий рівень включає Раду директорів ПРАТ і Правління. Рада директорів затверджує загальну стратегію підприємства, а Правління відповідає за її реалізацію.

Ряд підрозділів за функціональними напрямками діяльності ГЗК належать до

середнього (другого) рівня управлінської структури і контролюються заступниками генерального директора (директори за напрямками), що входять до Правління підприємства (І рівень).

Однак тенденція створення нових виробництв, що з'явилася в гірничодобувній промисловості, змушує приділити особливу увагу виробленню концепції окремих стратегічних господарських підрозділів (СГП) під час проектування організаційних структур управління підприємствами. СГП – це окремий напрямок виробничо-господарської діяльності підприємства, що належить до основної чи допоміжної сфери та орієнтується на випуск товарної продукції (здійснення послуг) стороннім замовникам, має своїх конкурентів та ринки.

Пропонована структура формування СГП в умовах гірничозбагачувального підприємства подана на рис. 2.



Рисунок 2 – Концептуальна схема структури гірничозбагачувального підприємства, орієнтованого на стратегічне управління

СГП створюються на третьому рівні структури за різними сферами діяльності і мають високий ступінь децентралізації виконавчих функцій. У своєму складі СГП може мати один або кілька центрів прибутку (ЦП), що представляють виробничі цехи, дільниці, які входять до загального технологічного ланцюжка виготовлення продукції або належать до суміжного (подібного за призначенням) виробництва.

Відповідальність за кожний напрям як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі покладається на одного лінійного керівника (директора, начальника). Він відповідає за реалізацію ділової стратегії свого СГП. Під час розроблення ділових стратегій повинні врахуватися такі складові: 1) виконання зобов'язань із забезпечення основного виробництва продукцією чи послугами даного СГП; 2) узгодження планових показників

з випуску супутньої продукції чи послуг із показниками загального стратегічного плану підприємства; 3) формування напрямів щодо розподілення частки прибутку, що повертається в СГП (на розвиток, соціальні потреби тощо).

Із метою підвищення ефективності робіт зі стратегічного управління на підприємствах важливо удосконалювати функції маркетингу. Але в сучасних ОСУ великих гірничозбагачувальних підприємств цей підрозділ відсутній. Причинами є те, що вирішення більшості питань із маркетингових аспектів діяльності централізовано на корпоративному рівні у вертикально-інтегрованих структурах.

Реалізація продукції ГЗК згідно із сучасною стратегією розвитку зорієнтована в більшому ступені на внутрішній ринок. Це формує відповідні функції маркетингових підрозділів даних підприємств. Організація маркетингових служб базується на розширенні функцій і статусу відділу збуту, що підходить для орієнтації продажів на внутрішньому ринку країни. Однак зовнішньоекономічні продажі також плануються на традиційних ринках збуту Східної Європи, Китаю. Виходячи з цього, необхідно створювати та удосконалювати роботу групи із зовнішньоекономічної діяльності у складі відділу маркетингу та збуту.

Діяльність у сфері стратегічного управління, здійснення маркетингових досліджень пов'язані з використанням значних обсягів інформації. Тому пріоритетним напрямом при створенні нової структури управління є вдосконалювання системи збирання, оброблення, зберігання й передавання інформації, що надходить із зовнішніх та внутрішніх джерел підприємства.

Кількість інформації і складність проблем, пов'язаних із координацією діяльності, зростає зі збільшенням масштабів виробництва й розмірів підприємства. У сучасних умовах функціонування великі ГЗК повинні орієнтуватися на створення єдиної інформаційно-управлінської системи (ІУС), що має дворівневу ієрархічну структуру. На першому формується стратегічна і прогностна інформація, на другому – внутрішньофірмова, за даними структурних підрозділів підприємства.

На цей час підприємства можуть користуватися стратегічними інформаційними системами корпоративного типу Enterprise Strategic System (ESS), які повинні надавати допомогу вищому керівництву в процесі підтримки прийняття стратегічних рішень. Їх призначення – приводити інформаційну підтримку управлінських рішень у відповідність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Метою стратегічного управління є підтримка сталої, конкурентоспроможної роботи підприємства у довгостроковій перспективі. Досліджуються фактори, що характеризуються невизначеністю ситуації, а це пов'язано з точністю, достовірністю, повнотою, своєчасністю та стабільністю інформації, необхідної для прийняття рішень. Роль інформаційного обслуговування стратегічного управління різнобічна і стосується не лише використання інформаційних технологій, а й системного та організаційного забезпечення цього процесу.

Основою інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є бази стратегічних даних (БСД), склад яких може відрізнятися на різних підприємствах. Від БСД залежать обсяг та організаційна форма інформаційного забезпечення.

Все вищезазначене обумовлює актуальність і важливість на підприємствах гірничорудної промисловості підвищення якісного рівня стратегічного управління за рахунок виділення окремої підсистеми його інформаційного забезпечення. Ця окрема структурна одиниця – інформаційна підсистема стратегічного управління (ІПСУ), формує перший рівень ІУС. ІПСУ – це комплексна система збирання, оброблення,

зберігання, та розподілу певних масивів інформації, необхідних для використання на всіх стадіях стратегічного управління.

Основною метою її розроблення є створення масиву даних такої стратегічної інформації, яку можна було б використовувати для різних напрямів стратегічного управління: аналітичного та прогностичного інструментарію, розроблення стратегічних альтернатив і стратегічного плану, вибору стратегій та контролю за їх реалізацією.

Для організаційного забезпечення формування ПІСУ на ГЗК і на корпоративному рівні у межах існуючих відділів інформаційних технологій пропонується створення бюро стратегічної інформації (рис. 3).

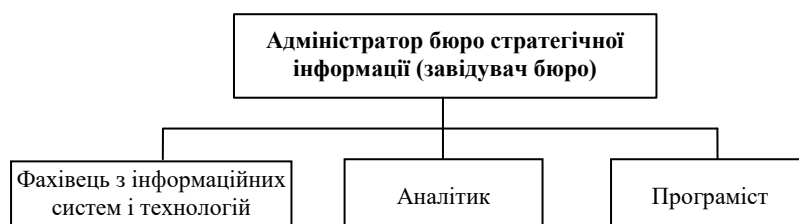


Рисунок 3 – Структура бюро стратегічної інформації у відділі інформаційних технологій

На відміну від Т. Коно [5] ми пропонуємо окреме бюро для формування стратегічної інформації у межах інформаційного центру підприємства. До функцій бюро стратегічної інформації належать:

- збирання даних із різних джерел (зовнішніх і внутрішніх);
- сортування та збереження даних, формування БСД (фахівець з інформаційних систем і технологій);
- первинний аналіз БСД відносно змісту стратегічних рішень, що повинні ухвалюватися найближчим часом, перероблення та одержання стратегічної інформації для зручного користування (аналітик);
- розподіл стратегічної інформації за користувачами в межах горизонтальних і вертикальних зв'язків підприємства на автоматизованому робочому місці у функціональних відділах та службах, цехах (адміністратор);
- прийняття рішення щодо необхідності та пріоритетності певної стратегічної інформації і загальне керівництво виконанням одержаних завдань (адміністратор);
- програмування кількісних задач щодо отримання розрахункових показників для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень (якщо в цьому є потреба) (програміст).

Координує роботи з інформаційного забезпечення стратегічної діяльності ВСП, який виконує функції з підготовки стратегічних рішень.

Повертаючись до схеми (рис. 2), необхідно звернути увагу на систему формування функціональних відділів окремих СГП. Вони створюються за принципом робочих груп постійного й тимчасового призначення відповідно за типами і змістом стратегій, що реалізуються, та основних цільових настанов підприємства або СГП (рис. 4). На схемі подані основні постійні функціональні служби. Однак можливі зміни в складі й призначенні робочих груп (збільшенні їх кількості), зокрема в стратегічних одиницях супутніх виробництв. Прикладом може бути створення робочої групи з розроблення й

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

упровадження у виробництво нового виду продукції або послуг («продуктова» група), з удосконалення випущеної продукції (конструкторська група, науково-дослідна група).

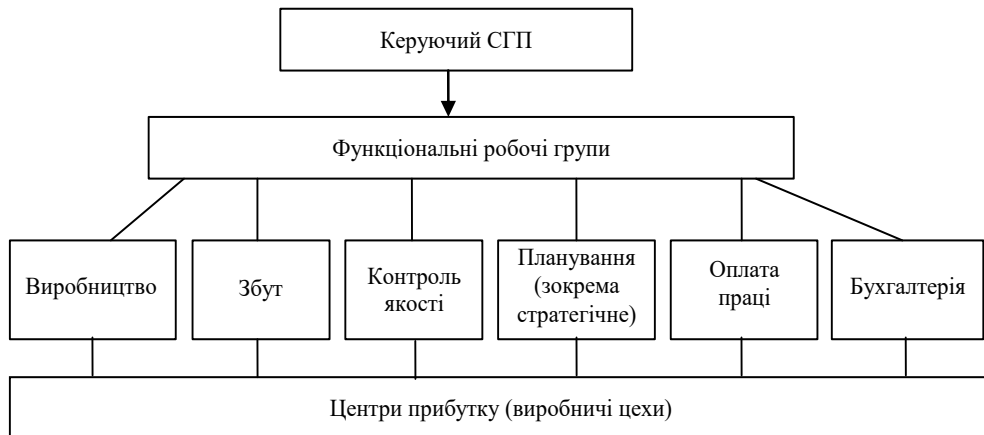


Рисунок 4 – Організаційна структура стратегічного господарського підрозділу

Необхідно відзначити ряд основних функцій, що виконуються відповідними службами СГП. Група планування розробляє й відповідає за виконання ділових (конкурентних) і функціональних стратегій у межах СГП відповідно до цілей і завдань розвитку підрозділу на стратегічний період. Доцільно розподіл співробітників цієї групи здійснити за виконанням функцій стратегічного й поточного (та оперативного) планування. Фахівці групи займаються проблемами розподілення прибутку, що залишається в розпорядженні підрозділу.

Питання з організації виробництва й виконання виробничих завдань вирішуються групою виробництва. Вона також виконує планово-диспетчерські функції.

Контроль за збутовою діяльністю підрозділу і якістю продукції здійснює відповідна група. На централізованому рівні більшою мірою вирішуються питання укладання договорів зі споживачами та обсягів реалізації, але контроль плану постачань і відповідності якісних параметрів товарної продукції здійснюється безпосередньо у СГП.

Формування й розподілення за центрами прибутку децентралізованого фонду оплати праці є основою діяльності групи заробітної плати. Відповідний функціональний відділ центрального органа управління займається розробленням методичних підходів до формування децентралізованого фонду, координує діяльність окремих відповідних служб СГП, розробляє необхідні норми й тарифні ставки.

Центри прибутку, які входять до складу СГП, як правило, є структурними виробничими підрозділами за переділами (цехи, дільниці, служби), що утворюють технологічні ланцюжки за основним напрямом діяльності підприємства. На ГЗК прикладами можуть бути: єдиний ЦП, до якого входять цехи основного виробництва, що випускають основну товарну продукцію, а також ряд центрів прибутку, які виробляють продукцію із гірничозбагачувальних відходів. Ці центри прибутку можуть функціонувати на правах господарського розрахунку різного ступеня самостійності в складі СГП.

В умовах підпорядкування вищому керівництву підприємства й при збереженні

існуючої ієрархічної структури з метою управлінського контролю в діючих СГП можуть створюватися технологічні проекти нововведень, розроблятися нові стратегії, застосовуватися нові організаційні підходи, що дозволяють об'єднати всі фактори стратегічного порядку.

Центром прибутку стратегічного господарського підрозділу основного виробництва (рис. 5) є гірничозбагачувальний комплекс, до якого входить група цехів за виробничими переділами основної товарної продукції (кар'єр – дробильно-збагачувальний комплекс – фабрика грудкування (агломераційна фабрика)). У межах госпрозрахункових відносин між вищим керівництвом підприємства й конкретним СГП прибуток, одержуваний цим підрозділом, входить до складу валового прибутку підприємства. Відповідно до законодавства підприємство робить усі відрахування з прибутку й розрахунки з бюджетом, формує загальні фонди розвитку виробництва й соціального розвитку. Частина прибутку, що залишилася і належить даному СГП, повертається йому з метою витрат на потреби виробничого розвитку й матеріального заохочення. Надалі при ефективній роботі СГП й для забезпечення більшої самостійності в його розпорядженні можуть надійти всі належні йому кошти амортизаційного фонду. Це дозволить стимулювати процеси відновлення основних фондів, удосконалювати технології виробництва, підвищувати якість продукції, збільшувати обсяги випуску й забезпечувати нові ринки збуту.

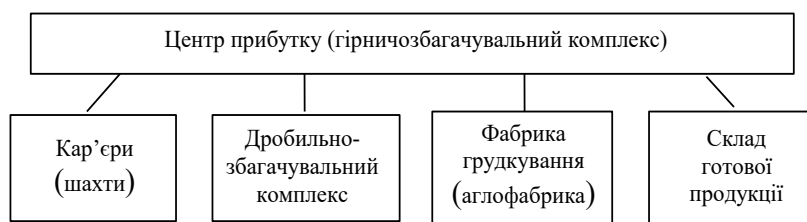


Рисунок 5 – Склад центру прибутку основного виробництва гірничозбагачувального підприємства

Необхідно зазначити, що на більшості гірничозбагачувальних підприємств окремі допоміжні цехи й дільниці були виділені в порівняно самостійні утворення на засадах аутсорсингу.

У межах великих підприємств гірничодобувної промисловості можливе виділення ЦП, що не входять до складу СГП. Вони можуть бути безпосередньо підпорядковані керівництву підприємства й діяти в умовах госпрозрахунку. До таких підрозділів можуть належати цехи (відділення) з виробництва продукції, технологічно не пов'язаної з основними процесами підприємства. До їх складу можуть входити: цех із виробництва споживчих товарів, цегляний завод, швейна майстерня та деякі інші. Проте для одержання синергетичного ефекту в межах диверсифікації, а також оптимізації кількості управлінського персоналу важливим є зосередження даних виробничих підрозділів в одному СГП (рис. 3).

Висновки. На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що СГП мають певну самостійність у питаннях планування стратегічного розвитку, розподілу фінансових ресурсів, взаємовідносин зі споживачами. Однак зберігається їх часткова залежність від центральних органів управління, де розробляється й затверджується

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

основний стратегічний курс розвитку всього підприємства. Стратегії окремих СГП, а також програми й проекти, що розробляються в їх межах, повинні бути погоджені із загальною стратегією підприємства й розробленим на її основі стратегічним планом.

Необхідно зазначити, що під час реалізації окремих програм і проектів, якими опікується ВСП, можлива координація зв'язків між різними підрозділами структури управління. Наприклад, реалізація проекту технічної реконструкції цеху може здійснюватися сумісно групами виробництва й планування СГП та відповідними службами центрального органу управління (зокрема, відділом стратегічного планування).

Дана ОСУ дозволяє уникнути багатьох недоліків інших структур стратегічного типу: системи подвійного підпорядкування, дублювання функцій та служб однакового призначення з реалізації різних проектів, труднощів формування й управління проектними групами.

Перевагами цієї організаційної структури є: високий рівень децентралізації виробничих підрозділів за різними сферами діяльності; відсутність твердого централізованого керівництва обсягами виробництва й збуту, розподіленням фінансових ресурсів; можливість значного скорочення кількості персоналу центрального органу управління за рахунок зменшення функцій.

Перспективи подальших досліджень. Удосконалення ОСУ в майбутньому необхідно здійснювати в таких напрямках: розвитку інноваційної сфери з орієнтацією на розроблення та впровадження нововведень (прийняття стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень), орієнтації структур на «виживання» в жорстких конкурентних умовах, оптимізації взаємозв'язку централізованого й децентралізованого управління з урахуванням особливостей діяльності та специфіки галузі.

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – Пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1982. – 400 с.
3. Ковени М. Стратегический разрыв: Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг ; пер. с англ. – Москва : Альпика Паблишер, 2004. – 232 с.
4. Конаков Д.Г. Организационная структура предприятий / Д.Г. Конаков, М.А. Рожков. – Москва : ИСАПИ, 2008. – 245 с.
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно ; пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. О.С. Виханского. – Москва : Прогресс, 1987. – 384 с.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 512 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. ; пер. с англ. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
9. Хант Дж.У. Управление людьми в компаниях : руководство для менеджера / Дж.У. Хант; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 1999. – 360 с.
10. Chandler A. Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. Chandler. – Cambridge, Mass : MIT Press, 1969. – 464 p.

1. Akoff, R. (1985). *Planirovanie budushcheho korporatsii [Planning the future of the corporation]*. Moscow: Prohress [in Russian].
2. King, U., & Kliland, D. (1982). *Stratehicheskoe planirovanie i khoziaistvennaia politika [Strategic planning and economic policy]*. Moscow: Prohress [in Russian].
3. Koveni, M., Genster, D., Khartlen, B., & King, D. (2004). *Stratehicheskii razryv: tekhnolohiia voploshcheniia korporativnoi stratehii v zhizn [Strategic gap: technology realization corporate strategy in life]*. Moscow: Alpika Publisher [in Russian].
4. Konakov, D.H., & Rozhkov, M.A. (2008). *Orhanizatsionnaia struktura predpriatii [The organizational structure of enterprises]*. Moscow: ISARP [in Russian].
5. Kono, T. (1987). *Stratehiia i struktura yaponskikh predpriatii [Strategy and structure Japanese enterprises]*. Moscow: Prohress [in Russian].
6. Minberg, G., Kuinn, Dzh. B., & Goshal, S. (2001). *Stratehicheskii protsess [Strategic process]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
7. Minberg, H. (2011). *Struktura v kulake: sozdanіe effektivnoi orhanizatsii [Structure in a fist: establishment of an efficient organization]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
8. Tompson, A.A., & Striklend, A.Dzh., (2002). *Stratehicheskii menedzhment: Kontseptsii i situatsii dlia analiza [Strategic management: concept and situation analysis]*. Moscow: «Viliams» [in Russian].
9. Hant, Dzh.U. (1999). *Upravlenie liudmi v kompaniakh: rukov dlia menedzhera [People management in companies: for management leadership]*. Moscow: Olimp-Biznes [in Russian].
10. Chandler, A. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial* [in English].

Л.М. Варава, д-р екон. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования, ГВУЗ «Криворожский национальный университет» (г. Кривой Рог, Украина);
А.Р. Арутюнян, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования, ГВУЗ «Криворожский национальный университет» (г. Кривой Рог, Украина);
А.А. Варава, канд. екон. наук, ст. преподаватель кафедры менеджмента и администрирования, ГВУЗ «Криворожский национальный университет» (г. Кривой Рог, Украина)

Стратегические аспекты совершенствования организационной структуры управления в условиях горнодобывающих предприятий

В статье на примере крупных горнодобывающих предприятий Украины обоснована необходимость усовершенствования организационных структур управления для повышения эффективности реализации разработанных стратегий. С этой целью предложено усовершенствование структур управления в направлении формирования в пределах предприятия стратегических хозяйственных подразделений (СХП), что позволяет достичь определенного уровня децентрализации принятия решений и выполнения отдельных функций по направлениям деятельности. Такая реорганизация структуры управления усиливает функции подразделений, связанных с перспективным планированием на предприятии, путем создания новых аспектов для стратегических нововведений, информационного обеспечения, позволяющего объединить под общим линейным руководством все факторы стратегического развития.

Ключевые слова: организационная структура управления, стратегическое управление, стратегическое хозяйственное подразделение, стратегическая информация, центр прибыли.

L.M. Varava, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Administration, State Higher Educational Institution «Kryvyi Rih National University» (Kryvyi Rih, Ukraine);

A.R. Arutyunyan, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, State Higher Educational Institution «Kryvyi Rih National University» (Kryvyi Rih, Ukraine);

A.A. Varava, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Management and Administration, State Higher Educational Institution «Kryvyi Rih National University» (Kryvyi Rih, Ukraine)

Strategic aspects of management organizational structure improvement in the context of ore mining companies

The aim of the article. Exemplified by the large Ukrainian mining companies, the article substantiates the need of improving management organizational structures (MOSs) to enhance the implementation efficiency of strategies developed. The purpose of the research is to improve the management organizational structure of a company to enhance the latter's strategic efficiency, taking into account the industry specifics, marketing characteristics, information support, and relevant capacity for diversification. Within the MOS of a company, the creation of strategic business divisions (SBDs) has been suggested, which makes it possible to achieve a certain level of decentralization of decision-making and performing particular functions as per areas of activity. An SBD is a company's separate line of production and business, constituting part of its core or auxiliary activities and focusing on the commercial production (or rendering commercial services) and having its own competitors and markets.

The results of the analysis. The functions of a strategic management department, operating within the company management system, include coordinating information flow between the company divisions when fulfilling programs and projects, as well as monitoring implementation of strategies. A distinctive feature of this structure is that, when assigning functional responsibilities and powers, it is recommended that the level of personnel's specialization in one area of management activity be lowered while ensuring their versatility of training and expanding their responsibilities.

In its structure, an SBD may have one or more profit centers (PC) representing production shops and stations that are part of the overall manufacturing process chain or a related (similar in purpose) production. The authors of the article have suggested an SBD formation structure in the context of an ore processing company. In order to enhance the efficiency of the processes of strategic management and development of scientifically proven investment programs and projects, it is recommended that the marketing functions be expanded through appropriate restructuring and creation of a marketing and sales department. The authors have come up with a functional direction of marketing activity in the context of today's strategic orientation of ore mining companies towards the domestic market.

The strategic activity is associated with a lot of information coming from external and internal sources and being processed at the company. In order to enhance the efficiency of the strategic management's information support, it is proposed to set up, within the company's Information Center, an information subsystem for strategic management, which would make it possible to collect, to process and to distribute the relevant bodies of information. The strategic information gathered, which matches the quality level set, can be used as analytical and predictive tools for developing strategic alternatives, choosing strategies and monitoring their implementation.

Conclusions and directions of further researches. The present MOS makes it possible to avoid the disadvantages of other strategic-type structures, e. g.: dual subordination, duplication of the same-purpose functions and services when implementing different projects, difficulties in forming and managing project teams. The advantages of this organizational structure are: a high level of decentralization of production divisions as per areas of activity; the absence of centralized administration of financial resources' distribution; the possibility of downsizing central management personnel by reducing the number of their functions.

In further research, it is advisable to focus attention on ensuring compliance of the organizational structure with implementation peculiarities of strategies being adopted by the company.

Keywords: management organizational structure, strategic management, strategic business division, strategic information, profit center.

Отримано 09.09.2016 р.