

**ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ГІРНИЧОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Підвищення ефективності роботи гірничорудних підприємств стримується наявністю цілого комплексу проблем, що накопичились за довготривалий строк інтенсивної експлуатації залізородних родовищ та пов'язані із низкою особливостей та специфічних рис техніко-технологічного, екологічного та організаційно-управлінського характеру. Дослідження показали, що своєчасне розв'язання проблем залежить від ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств, зокрема в функціональних напрямках діяльності. Забезпечувати досягнення стратегічних цілей за напрямами діяльності підприємства повинні функціональні стратегії. Аналіз стану як гірничо-збагачувальних комбінатів, так і підприємств підземного видобутку показав ряд проблем, які відображено в установлених стратегічних цілях і можуть бути розподілені за відповідними функціональними та комплексними стратегіями.

До таких проблем належать: 1) висока конкуренція на внутрішніх і світових ринках залізородної сировини – маркетингова (пошук нових сегментів ринків) – комплексна стратегія підтримки конкурентних переваг; 2) недостатня конкурентоспроможність товарної залізної руди і залізородних концентратів – виробнича (техніко-технологічна), маркетингова (аналіз споживачьких вимог та запитів), інноваційно-інвестиційна (впровадження інноваційних розробок) – комплексна стратегія підвищення конкурентоспроможності товарної продукції; 3) достатньо високий ступінь зносу активної частини основних засобів – виробнича (модернізації та технічного переозброєння), маркетингова (маркетингові дослідження щодо оновлення обладнання), інвестиційна (залучення інвестиційних ресурсів на модернізацію та оновлення обладнання); 4) висока енергоємність видобутку руди – виробнича (техніко-технологічна), інноваційно-інвестиційна (впровадження інновацій зі зменшення енергоємності); 5) негативний вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище – виробнича (модернізація технологій), інноваційно-інвестиційна (впровадження інновацій у екологічних заходах та реалізація відповідних інвестиційних витрат) – комплексна стратегія природоохоронної діяльності.

Комплексні стратегії формуються шляхом комбінації функціональних (іноді конкурентних) стратегій для досягнення комплексних цілей зусиллями більшості структурних ланок підприємства.

Доцільно вирішення проблем розподілити за напрямами, за якими формуються відповідні функціональні стратегії: маркетинг, виробництво, інновації, інвестиції. Ці стратегії можуть мати певні різновиди стосовно спрямування завдань. Слід зазначити, що ефективність розробки і реалізації функціональних стратегій, їх комплексне та своєчасне застосування на практиці залежить від якості організаційно-управлінської та фінансової складових стратегічного потенціалу підприємства (СПП).

СПП формує основу для розробки комплексу функціональних стратегій, які розробляються на рівні окремих управлінських функціональних відділів та служб, належать до того стратегічного «каркасу» будь-якої організації, який забезпечує життєздатність і ефективність реалізації загальної (економічної) стратегії.

Виходячи з вище викладеного, на основі розподілу найбільш важливих проблем розвитку гірничорудних підприємств за функціональними стратегіями, визначено такі складові їх стратегічного потенціалу: маркетинговий, виробничий, інноваційно-інвестиційний, фінансовий, організаційно-управлінський потенціали.

Кожна з названих функціональних зон має свої критерії оцінювання відповідно до специфіки та ролі у забезпеченні майбутньої ефективної життєдіяльності підприємства. Таким чином, і потенціал, що формується за кожною зоною можна оцінити за окремими параметрами і показниками, які відбивають його рівень і можливості застосування у функціональній стратегії, забезпечуючи її майбутню ефективність під час реалізації. Так будується взаємозв'язок між функціональними зонами діяльності підприємства, складовими СПП, функціональними стратегіями, загальною (економічною) стратегією і системою цільовизначення.