

10. Корж В.А. Методичні основи системного проектування виробничих об'єктів підземної розробки залізних руд / Корж В.А., Попов С.О. // Зб. наук. пр. НГУ. – Дніпропетровськ: НГУ, 2006. – №25. – С. 61-71.
11. Попов С.О. Інструктивно-методичні рекомендації з підготовки проектів нарізних і очисних робіт у виймальних одиницях під час підземного видобутку залізних руд / Попов С.О., Капланець М.Е., Чердиченко О.Є., Коцюруба Ю.Г., Кучерявенко І.А. – Кривий Ріг: ДП «Криворізький експертно-технічний центр», 2009. – 38 с.
12. Азарян А.А. Инструкция по нормированию, прогнозированию и учету показателей извлечения руды из недр при подземной разработке железорудных месторождений / Азарян А.А., Колосов В.А., Моргун А.В., Плеханов В.К. – Кривой Рог: Минерал, 2006. – 135 с.

Рукопис подано до редакції 22.03.16

УДК 658: 338

Є.В. Міщук, канд. економ. наук, доц., С.В. ЧАЛА, магістрант
Криворізький національний університет

РОЗРОБКА ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто та проаналізовано наукові погляди на поняття «організаційної структури», що сприяє усвідомленню його сутності. Удосконалені напрямлення, яким має відповідати організаційна структура підприємства, що буде свою систему управління згідно процесного підходу, визначено основні функції та завдання які мають виконувати організаційні структури. Розроблено рекомендації для менеджерів промислових підприємств щодо побудови оптимальної структури управління ними.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення у галузі теорії управління гірничо-видобувними підприємствами, які висвітлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Обґрунтована необхідність застосування функціональна моделі управління гірничо-видобувного підприємства, яка сприяє оптимізації та підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому. Базовими складовими моделі є: організаційна, процесна, інформаційна та функціональна. Кожна з них відповідає певній стадії операційного циклу та доповнює іншу.

Особлива увага приділяється формуванню інформаційної бази функціонування обліково-аналітичної системи промислового підприємства.

Запропонований підхід щодо створення організаційної структури підприємства, особливо якщо до його складу входять відокремлені (територіально та функціонально) структурні підрозділи. Важливо використовувати поєднання функціонального і процесного підходу, поширювати серед керівників структурних підрозділів методичні рекомендації щодо принципів побудови таких систем, а також контролювати виконання основних вимог щодо побудови оптимальних структур управління.

Його впровадження дозволяє безперешкодній адаптації до впровадження системи управління через процеси, а також автоматизації управління діяльністю підприємств. Процес створення організаційних структур управління займає не значну кількість робочого часу, проте результат матиме позитивний вплив, навіть зважаючи на можливі зміни у структурі і чисельності персоналу підприємств.

Ключові слова: організаційна структура, міжнародні стандарти якості, система управління, гірничодобувні підприємства; системне управління; базові підрозділи; структура управління; процесний підхід, бізнес-процеси.

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. В складних умовах ринкової економіки народне господарство України і, насамперед, стратегічні галузі до, яких належить промисловість (на прикладі підприємств міста Кривого Рогу) [2-5], переживають важливий момент переходу до оптимальної роботи, яку вимагає конкуренція і відкритість ринку. У цих умовах на перший план виходять вимоги до правильної системної організації управління гірничодобувних підприємств. Одним з головних завдань гірничодобувних підприємств в умовах реформування галузі є удосконалення організаційної структури управління гірничодобувних підприємств. Необхідність змін у цьому напрямку актуальна, але в дійсності підприємства не готові будь-що міняти в системі, яка існує на протязі тривалого часу, працює і, крім того, приносить регулярний дохід і прибуток.

На підставі цього варто проаналізувати позитивний досвід переходу українських гірничодобувних підприємств до системи управління через процеси, що в першу чергу, передбачає оптимізацію організаційних структур зважаючи на особливості формування і функціонування таких підприємств.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблеми адаптації організаційних структур до національних особливостей підприємств не нові для наукового співтовариства, ці питання широко висвітлені у роботах таких зарубіжних науковців, як Т. Девенпорт, Є. Демінг, Г. Мінцберг, Г. Ніва, а також вітчизняних вчених - Б. А. Анікіна, Л. А. Базилевич, Г. Л. Гольдштейна, К. А. Волкової, Л. Є. Довгань, А. О. П. Філоненко та ін. Наголосимо, проведений аналіз вказує на те, що в рішенні даного завдання не здійснюється практична реалізація заходів. Тому, дана стаття є актуальною в процесі розвитку та реформування гірничодобувних підприємств.

Постановка завдання. Завданням даної статті є розробка рекомендацій, щодо побудови організаційних структур на підприємствах високотехнологічної сфери діяльності, які б дозволили повною мірою використовувати переваги процесного підходу до управління.

Викладення матеріалу та результати. Українські підприємства промислової сфери діяльності на сьогоднішній день, щоб відповідати світовому рівню розвитку, все частіше переглядають свій підхід до менеджменту, використовують функції адміністративного управління, які спрямовані не лише на результативність, а й на ефективність діяльності. Приймаючи рішення щодо переходу на управління через процеси та визначивши однією із цілей підприємства підготовку до сертифікації за міжнародними стандартами якості менеджменту підприємства необхідно встановити основні етапи на зазначеному шляху [1]. Перш за все, керівництво встановлює основну мету діяльності підприємства. Доцільно зазначити що мета повинна бути ширша за відображення фінансових очікувань власників управлінських процесів та має підкреслювати основну ідею діяльності підприємства. Надалі, коли проаналізували наукові напрацювання з проблемного питання, можна простежити необхідність визначити перелік основних бізнес процесів та поєднати їх з існуючим функціональним розподілом обов'язків таким чином, щоб процес був прозорим, як для керівників, так і для співробітників, що виконують встановлені процесом ролі.

На основному етапі розробки організаційних структур, орієнтованих на управління через процеси виникають перешкоди пов'язані з не достатньою чіткістю усвідомлення поняття «організаційної структури підприємства».

Якщо проаналізувати бачення співробітників типового підприємства, ми можемо помітили неоднозначність усвідомлення сутності словосполучення «організаційна структура», більшою мірою ці труднощі виникають з розумінням слова «організаційна», оскільки, зважаючи на національні особливості сприйняття, більшість співробітників розуміє організацію – як державну установу або громадське об'єднання, при цьому «організаційну структуру» трактують, як взаємне розташування підрозділів організації або установи. Такий підхід нам не дозволяє побудувати ефективну систему управління.

Звернемось до наукової літератури, щоб визначити основну суть поняття. Структура походить від латинського слова «structura» (будую) передбачає внутрішню побудову певного об'єкта, яка відображає взаємозв'язки в середині об'єкта [6]. А. Сфремов визначає організаційну структуру, як логічне співвідношення виконавських та управлінських ланок з урахуванням їх правових та економічних відносин, форм поділу і кооперації праці [7].

У сучасній літературі можна зустріти таке визначення організаційної структури - сукупність управлінських ланок, розташованих у співвідпорядкованості, що забезпечують взаємозв'язок між окремими підрозділами організації, а також розподіл між ними прав і відповідальності. Організаційна структура проявляється через розподіл праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархію посад [8]. Таким чином, погляди науковців розподіляються на трактування організаційної структури підприємства, як розподілу організації на менші структурні підрозділи, що дозволяють менеджменту здійснювати ефективне управління та на трактування, її, з погляду розкриття взаємозв'язків між структурними підрозділами, що працюють для досягнення єдиної мети. На нашу думку влучним трактуванням терміну є пояснення Д.Скасків, який вважає, що організаційна структура - це взаємне розташування окремих частин підприємства, об'єднаних спільною метою, які, самі по собі, засновують, налагоджують і впорядковують діяльність цих частин і підприємства в цілому для досягнення поставленої мети [9]. А також визначення Л. Рона Хаббарда: «Організаційна структура - це загальний план, який показує, які функції і обов'язки виконуються в організації, які існують комунікаційні маршрути, в якому порядку виконуються дії, а також показує підрозділи, що відповідають за певні області на підприємстві. Оргструктура складається з людей, дій і потоків, які необхідні для того, щоб досягти

спільної мети і запобігти відхиленню від досягнення цієї мети і перешкод на шляху до її досягнення» [10].

Усвідомлення «організаційної структури», як дій щодо впорядкування робіт, функцій, перебігу процесів сприятиме досягненню запланованих менеджментом підприємства результатів та побудуванню дієвої системи управління.

Перед тим як наважитися на впровадження, необхідно оцінити, чи готове гірничодобувне підприємство до глобальних змін не лише і не скільки в технічному плані, скільки морально і ідеологічно.

Нова технологія не буде працювати зразу ж ідеально, необхідний час і сили на її налагодження і налаштування під конкретне промислове підприємство, а також час та сили на те, щоб звикнути до нового порядку дій. Значні умови в такому випадку знадобляться саме від керівників, а не від рядових спеціалістів.

Треба враховувати, що нововведення не завжди сприймаються з ентузіазмом, і усвідомлення того, що потребується зміна стандартного, звичного порядку, визиває супротив у працівників будь-якого рівня.

Структура управління гірничодобувних підприємств потребує цілеспрямованої адаптації до правил сучасного промислового ринку.

В основі ринкових невдач промислових підприємств, як суб'єктів господарювання, лежить те, що їх система управління є суцільно функціонально-орієнтованою.

При функціонально-орієнтованому підході дії здійснюються по усній домовленості між співробітниками чи підрозділами.

В процесно-орієнтованій структурі подібне недопустимо і, звичайно ж, успішний запуск процесу залежить від вольового рішення керівництва, його готовності до кардинальних змін і значних інвестиційних капіталовкладень.

Процес формування організаційної структури включає в себе формулювання цілей та задач, визначення складу підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включає чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, закріплюючих і регулюючих форм, методів, процесів, які здійснюються в організаційній системі управління.

Формування загальної структурної схеми гірничодобувних підприємств у всіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики організації, а також напрямлення, по яким повинно бути здійснено більш поглиблене проектування як організаційної структури, так і більш важливих аспектів системи (здатність переробки інформації).

Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не лише в цілому по великим лінійно-функціональним і програмно-цільовим блокам, але і аж до самостійних (базових) підрозділів апарату управління, розподіл конкретних задач між ними і побудова внутрішньо фірмових зв'язків.

Під базовими підрозділами розуміються самостійні структурні одиниці (відділи, цехи, ділянки, бюро, управління, сектори, лабораторії підприємств), на які організаційно розділяються лінійно-функціональні і програмно-цільові підсистеми.

Регламентация структури управління передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності.

Вона включає: визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів; визначення проектної чисельності підрозділів; розподіл задач і робіт між конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання; розробку процедур виконання управлінських робіт в підрозділах; розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління в умовах проектованої організаційної структури.

Отже, процес формування організаційної структури підприємств необхідно розпочати з формування загального структурного алгоритму та з розробки складу основних підрозділів і зв'язків між ними.

Оскільки пропонується саме процесно-орієнтована структура управління, то, насамперед, доцільно буде розбити всю діяльність підприємства на процеси.

Доцільно звести їх до трьох напрямлень:

забезпечити стійку конкурентну перевагу в виробництві сталі, а саме вийти на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі; продовжувати роботу над зміцненням самозабезпеченості сировинними ресурсами; розширювати потужності з виробництва сталі для максимізації доданої вартості залізорудної сировини; створити й підтримувати культуру безперервних поліпшень;

зміцнити позиції на стратегічних ринках, а саме збільшувати обсяги продажів готової сталеві продукції; збільшувати обсяги продажів готової сталеві продукції на внутрішньому та регіональному ринках; стати переважним постачальником сталі для ключових клієнтів;

досягти рівня кращих практик у вдосконаленні ведення бізнесу, а саме впровадити передові практики управління компанією й досягнення результатів.

Менеджмент підприємств повинен бути оптимальним у структурі управління, а також відповідати зазначеним вимогам: чітко відображати послідовність надання продукту/послуги; вказувати на відсутність або недосконалість окремих функцій; сприяти пошуку та усуненню неоднозначності у встановлених лініях підпорядкування; допомагати уникненню ситуацій подвійного та потрійного підпорядкування, коли у працівників підрозділу за одним процесом ним напрямом встановлено два або більше керівників, які віддають їм прямі накази; встановлює чіткі межі відповідальності, визначає відповідальних осіб за виконання кожної конкретної функції; допомагати виявити наявність перевантаження або не достатнє завантаження працівників; зорієнтовувати менеджмент щодо ресурсного забезпечення підприємства; сприяти удосконаленню системи управління персоналом, розподілу людських ресурсів та визначенню оптимальної чисельності персоналу; допомагати новим співробітникам швидко адаптуватись щодо своєї позиції у структурі компанії, його безпосереднього керівництва, функціональних обов'язків та взаємозв'язків; сприяти розвантаженню керівництва від поточних питань.

Висновки та напрямок подальших досліджень. Отже, враховуючи наведене, нова процесно-орієнтована структура управління створена шляхом внутрішніх спрощень та за рахунок зміни ієрархічного типу управління на адаптивний.

Можна зробити висновок про необхідність розробки єдиного підходу щодо створення організаційної структури підприємства, особи якщо до його складу входять відокремлені (територіально та функціонально) структурні підрозділи.

Важливо використовувати поєднання функціонального і процесного підходу, поширювати серед керівників структурних підрозділів методичні рекомендації щодо принципів побудови таких систем, а також контролювати виконання основних вимог щодо побудови оптимальних структур управління.

Єдина система сприятиме безперешкодній адаптації до впровадження системи управління через процеси, а також автоматизації управління діяльністю підприємств.

Процес створення організаційних структур управління займає не значну кількість робочого часу, проте результат матиме позитивний вплив, навіть зважаючи на можливі зміни у структурі і чисельності персоналу підприємств.

Список літератури

1. **Осовська Г.В.** Основи менеджменту: підручник / **Г.В. Осовська, О.А. Осовський.** – Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: Кондор, 2008. – 664 с.
2. МЕТІНВЕСТ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com/ua>
3. ПАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cgok.metinvestholding.com/ua/about/common>
4. ПАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ingok.metinvestholding.com/ua>
5. ПАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sevgok.metinvestholding.com/ua>
6. Менеджмент: теорія і практика / **А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, І.К. Погодаєв, Ю.В. Поканевич, А.В. Семенчук** // навч. посібн. за заг. ред. канд. екон. наук, проф. **Г.Є. Мошека.** – К.: Вид-во «Атака», 2007. – 584 с.
7. **Ефремов А.** Организационная структура, или зачем нужны изменения / **А. Ефремов** // Журнал: Управление персоналом. – 2009 г. – №20 – 360 с.
8. **Борисов А.Б.** Большой экономический словарь / **А. Б. Борисов** // – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
9. **Сказкив Д.** Организационная структура предприятия просто схема или инструмент управления? // **Д. Сказкив** / просто схема или инструмент управления? / **Д. Сказкив** // Всеукраїнський 085 {науково-виробничий журнал : Інноваційна економіка. – 2012. – № 2(28). – С. 306 – 311.
10. **Хаббарда Л. Р.** Технология Управления [Електронний ресурс]. / **Л. Рона Хаббарда** //– Режим доступу: <http://www.Ironhubbard.ru/biography/artist/author.html>.

Рукопис подано до редакції 17.03.16