

часні моделі розробки стратегій технологічного розвитку підприємства, які описують технологію переходу системи із вихідного стану до бажаного, повинні ґрунтуватися на сценарному підході. На сьогодні у практиці господарювання ГЗК Кривбасу серед методів планування найбільш поширеним є стратегічне планування. На нашу думку, в сучасних умовах високодинамічного і турбулентного середовища розробляти стратегію розвитку підприємства на основі одного прогнозу вірогідності представляється достатньо ризикованим, що підвищує роль і значення розробки стратегічних планів розвитку підприємства за допомогою сценарного підходу.

За результатами аналізу встановлено, що гірничо-збагачувальні комбінати мають різний інтегральний рівень ТТБ, а відтак реалізація генеральної мети управління її розвитком - досягнення технологічної конкурентоспроможності - передбачає варіативність підходів до управління. З огляду на це, необхідно обґрунтувати модель організаційно-економічного забезпечення механізму управління формуванням та розвитком ТТБ. Логіка такого обґрунтування визначається так:

однаковими для всіх ГЗК умовами (специфікою та особливостями діяльності, приблизно однаковими термінами функціонування на ринку та типовими загальними проблемами формування та розвитку ТТБ);

різним інтегральним рівнем ТТБ ГЗК;

різними фінансовими можливостями щодо реалізації проектів її формування та розвитку.

Враховуючи зазначене подальший алгоритм дослідження передбачає такі етапи:

діагностику загальних чинників, що впливають на формування та розвиток ТТБ ГЗК;

діагностику фінансових можливостей гірничо-збагачувальних комбінатів щодо формування та розвитку ТТБ;

використання інструментарію сценарного планування задля обґрунтування варіантів стратегії технологічного розвитку для кожного комбінату на підставі фінансових можливостей та існуючого рівня ТТБ підприємства.

#### *Список літератури*

1. **Варава Л.М.** Управління функціонуванням, оновленням та відтворенням техніко-технологічної бази підприємства як запорука зростання виробництва /Л.М. Варава, Н.І. Рябикіна, О.Г. Рябикіна // Збірник наукових праць. - Черкаси: ЧДТУ. - Серія: економічні науки. - 2005. - Вип.№14. - С. 252-256.

2. **Рябикіна О.Г.** Імперативи розвитку техніко-технологічної бази підприємства як системи / О.Г. Рябикіна // Вісник Криворізького технічного університету. - Кривий Ріг: КТУ. - 2011. С. 291-295.

Рукопис подано до редакції 12.04.12

УДК 65.012.4: 622/7/002

В.В. ДОБРОВОЛЬСКИЙ, канд. економ. наук, доц.,  
ГВУЗ «Криворожский национальный университет»

### **К ВОПРОСУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫМ КОМБИНАТОМ**

Выполнен анализ этапов совершенствования управления горно-обогатительными комбинатами г. Кривого Рога. Даны рекомендации по оптимизации организационной структуры управления, которые проиллюстрированы на примере ПАО «Ингулецкий ГОК».

**Ключевые слова:** организационная структура управления, стратегия инноваций, стратегия сокращения затрат, технологические, вспомогательные и обслуживающие операционные процессы, специализация, аутсорсинг.

**Постановка проблемы и ее актуальность.** Горно-обогатительные комбинаты (ГОК) Украины, которые интегрировались в состав ООО «Метинвест Холдинг», часть своей продукции реализуют на внешнем рынке в странах Европы и Китая. Для сохранения рыночных позиций в условиях жесткой конкуренции предприятия реализует стратегию конкурентного роста, в рамках которой особое внимание уделяется разработке стратегии управления инновациями и снижению затрат. Совершенствование организационной структуры управления на ГОКах является актуальной задачей в повышении их конкурентоспособности.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам совершенствования управления предприятиями уделяется внимание в отечественных и зарубежных литературных источ-

никах по менеджменту. Большинство из них направлены на устранение недостатков ранее известных структур управления. В работах [1,2] представлены основы формирования более гибких структур органического (стратегического) типа, ориентирующихся на изменения во внешней среде функционирования предприятия.

Принципам построения структур управления уделяет внимание автор [2], а в работе [3] делается акцент на постоянном совершенствовании процесса управления.

*Нерешенные вопросы.* В настоящее время отсутствуют публикации по совершенствованию организационной структуры управления крупными предприятиями горно-металлургического комплекса (ГМК), имеющих специфические особенности функционирования, определяемыми узкопрофильностью производства.

*Цель исследования.* Оптимизация организационной структуры управления горно-обогатительными предприятием корпоративного типа на примере ПАО «Ингулецкий ГОК».

**Изложение основного материала.** Предпосылкой к совершенствованию организационной структуры управления предприятием стала демонополизация государства на внешнеэкономическую деятельность, либерализация внешней торговли и открытость экономики Украины. Отрыв внутреннего ценообразования от внешних рынков создавали условия неэффективного использования ресурсов, привели к неконкурентоспособности продукции. Современные предприятия находятся под влиянием макро- и микро-факторов внешней среды, которые оказывают прямое и опосредствованное воздействие на их деятельность. К микросреде относятся поставщики, потребители, конкуренты непосредственно влияющие на результаты его работы. Среди наиболее существенным макро факторов следует отметить развитие научно-технический прогресс, что стимулирует сырьевые предприятия для обеспечения конкурентоспособности на перспективу внедрять инновационные разработки в производстве и в управлении.

Рациональная структура управления дает значительные преимущества в конкурентной борьбе, она позволяет сотрудникам осознать свое место в достижении установленных на предприятии целей. Структура - это единственный способ перехода от стратегических планов к действиям. В настоящее время на ГОКах Кривбасса предпочтение отдают соотношению «стратегия структура», где управление сочетает стратегию: инноваций и стратегию сокращения затрат. Стратегия инноваций на ГОКах только в 2011 г. потребовала от ООО «Метинвест Холдинг» вложения инвестиций более 5 млрд грн. Из них 2 млрд грн. направлено на ПАО «ИнГОК». Для успешной разработки и реализации инвестиционных проектов в структуре аппарата управления создан отделы инвестиционный и совершенствования производственной деятельности.

Управление в условиях рынка не может быть стабильным, оно постоянно изменяется и совершенствуется, должно быстро реагирует на изменения факторов внешней среды и адаптироваться к ним.

Горнорудные предприятия Кривбасса наследовали от административно-командной экономики громоздкую структуру управления. От выполнения функций менеджерами входящими в управление зависит производительность труда на предприятии.

Формы, методы и способы реорганизации управленческих структур многообразные.

Одним из направлений по совершенствованию организационной структуры менеджмента - является оптимизация структуры за счет. стратегии ориентированной на снижение стоимости продукта. Здесь повысилась роль финансового контроля со стороны ООО «Метинвест Холдинга» через расширение полномочий директора финансового, которому подчинены экономическая и бухгалтерская службы, вновь созданный центр управления затратами., казначейство, инвестиционный отдел, отдел сбыта, маркетинга и внешне экономических связей., финансовый контролер.

До недавнего времени на ГОКах функционировали подразделения социальной сферы позволяющие восстановить трудоспособность работников (жилой фонд, дворцы культуры, дворцы спорта, базы отдыха, турбазы, профилактории, лечебно- оздоровительные комплексы), общее руководство которыми осуществляли директора по социальным вопросам, начальников отдела социальных вопросов.

С передачей указанных объектов в специализированные предприятия города Кривого Рога Управление жилищно-коммунального хозяйства, КП «Криворожтеплосеть», КП «Кривбасводоканал», КП «Кривбассвет», КП «Криворожспецтранс», ООО «Овация», ООО «Спорт - Мастер», ООО «Медиком» данные должности упразднены.

Преобразования структур могут происходить путем сокращения числа уровней управления. Ограничимся примерами из работы ПАО «ИнГОК». Здесь были объединены отдел сбыта, маркетинга и внешне экономических связей в единый отдел, выполняющий аналогичные функции, два цеха магнитно-флотационной доводки концентрата с рудо-обогажительными фабриками № №1,2. На этом же предприятии сокращены должности директора по транспорту, директора по экономике, функции которых возложены на начальника транспортного отдела и директора финансового. Последнему подчинены финансовый контролер, бухгалтерская и экономическая службы комбината.

Совершенствование управления во многом зависит от фактора «власть-контроль». Здесь проявляется консерватизм путем борьбы за власть, где руководители больше заботятся об интересах своих отделов, чем о предприятии в целом. Они стремятся сохранив численности их, что и до усовершенствования. Размер комбината в значительной степени влияет на его структуру.

Масштабы проводимых реорганизаций носят сегодня революционный характер - идет резкое сокращение количества подразделений.

После ликвидации цеха производства товаров народного потребления и шахтостроительного цеха в аутсорсинг выведены цех рекультивации и благоустройства, ремонтно-строительный цех, цех текущих и капитальных ремонтов, часть железнодорожного цеха, энергетический цех, часть автотранспортного цеха, часть цеха технического водоснабжения и шламового хозяйства, отдельный военизированный ведомственный отряд, отдельные участки рудообогажительных фабрик, проектно-конструкторский отдел, инжиниринговый отдел.

К адаптивным изменениям в управлении, вызванными требованиями нынешнего времени, можно отнести введение в структуру должности директора по экономической безопасности, председателя тендерного комитета, начальника инвестиционного управления, заместителя главного инженера по качеству с созданием управления безопасности, центра управления затратами, отдела международных финансовых стандартов, реорганизация финансового отдела в казначейство, тендерного отдела, инвестиционного отдела, отдела совершенствования производственной деятельности и отдела энергоменеджмента, отдела информационных технологий, реорганизация информационно вычислительного центра в цех автоматизации технологических процессов, который наряду с ранее существующими функциями обязан выполнять работы по автоматизации работ. Проведенные преобразования на комбинате позволили сократить число цехов от 28 до 12, отделов от 42 до 32, а численность работников от 12,3 до 5,6 тыс. чел., тем самым среднегодовое производство концентрата на одного среднегодового работника выросло на 200,5 % от 1170 до 2346 т.

Почти все выведенные в аутсорсинг подразделения интегрировались (или вошли) в разнообразные структуры, действующие внутри горнорудного дивизиона и ООО «Метинвест Холдинг» в целом. Такие преобразования необходимы для эффективной работы горно-обогажительных комбинатов. Аутсорсинг позволяет обновить персонал предприятий путем новой организации процессов труда, планирования денежных средств, и его организационной структуры.

Анализируя организационную структуру управления ПАО «ИнГОК» после совершенствования видны возможности ее дальнейшего усовершенствования. Здесь еще сложную существующую структуру можно заменить более простой, путем сокращения функциональных отделов (или числа их сотрудников), а также вспомогательных и обслуживающих подразделений.

Перспективным направлением в преобразовании организационных структур - является формирование модульных организаций. Появление их вызвано новой информационной стадией развития производства, где конкуренция ужесточается, а уровень совершенствования управления необходимо постоянно повышать.

Это направление предусматривает объединение предприятий-модулей, которые создаются и ликвидируются в зависимости от потребностей на них. Вокруг крупных фирм (корпораций) могут возникать независимые мелкие компании, между которыми устанавливаются операционно-контрактные отношения.

Согласно этой концепции для ПАО «ИнГОК», в его составе должны остаться только технологические цеха (карьер, дробильная и рудо-обогажительные фабрики), которые непосредственно изменяют физико-химические свойства руды, доводя ее до конечной продукции - концентрата. Вспомогательные цеха, обеспечивающие транспортировку горной массы, поставку

технической воды и откачку пульпы (цех технологического транспорта, железно-дорожный цех и цех технического водоснабжения и шламового хозяйства), вместе с обслуживающими цехами (цех сетей и подстанций, цех подготовки производства, цех автоматизации производственных процессов, цех технологической диспетчизации, центрально-комплексная лаборатория, , автотранспортный цех), выходят из состава комбината и становятся его предприятиями-модулями, между которыми устанавливаются операционно-контрактные отношения, изложенные в регламентах по производству работы, правилах и положениях. Здесь задачей менеджеров является умелое и рациональное разделение сложного процесса на простые операции, а потом соединении их в единый комплекс во времени и пространстве для обеспечения эффективной организации технологических, вспомогательных и обслуживающих процессов. Это вытекает из требований принципа специализации операционных процессов, который всегда дает положительный эффект.

Реорганизация управления происходит и в самом ООО «Метинвест Холдинг». Дивизион «Угля и кокса» - упразднен. Его функции по добычи угля переданы в горнорудный дивизион, получивший новое название Горнодобывающий дивизион, а производства кокса в Металлургический дивизион. Таким образом вместо ранее существующих трех дивизионов организованы два по принципу специализации, сырьевой - горнодобывающий и готовой продукции - металлургический.

Предприятия - модули начинают работать и в нашей стране, в рамках ООО «Метинвест Холдинг» на ГОКах нашего города. Так в ПАО «ИнГОК» в аутсорсинг выведены вспомогательные цеха (энергетический цех, цех текучих и капитальных ремонтов и часть железно-дорожного цеха), обслуживающие (цех реккультивации и благоустройства, отряд ведомственной военизированной охраны, и часть автотранспортного цеха), которые уже четыре года успешно работают на правах предприятий-модулей (ООО «Промтехремонт», ООО «Олир», ООО «Шляхпостач», ЧП «Благоустрой», ООО «Сокур-КР»), операционная деятельность которых построена на регламентах, правилах и положениях. Так работают аналогичные предприятия и в Швеции.

Главная цель реорганизации направлена на совершенствование системы управления, повышение эффективности работы предприятия, повышение производительности труда и ускорение технического развития.

Совершенствование структуры управления горно-обогатительными комбинатами позволяет сократить затраты на конечную металлопродукцию промышленной интегральной цепи, в состав которой входит ПАО «ИнГОК», и тем самым повысит конкурентоспособность на внешнем рынке.

Таким образом совершенствование организационной структуры управления должно обеспечивает расширение полномочий нижних уровней иерархии управления, повысить производственно-хозяйственную самостоятельность путем привлечения работников к решению проблем, ускорить обработку и получение информации для принятия управленческих решения

**Выводы.** На основании результатов проведенных исследований организационной структуры управления на ПАО «ИнГОК» даны рекомендации по дальнейшему совершенствованию управления комбинатом, путем создания интеграционных цепей предприятий - модулей. Целью упрощения структуры управления, является снижение замыкающих затрат на конечную металлопродукцию на внешнем рынке

Вторым этапом совершенствования управления, предложено упростить сложную структуру более простой, путем сокращения функциональных отделов (или их работников) приведя ее в соответствии с численностью работающих на комбинате.

#### *Список литературы*

1. **Бабанский А.В.** Системы непрерывного улучшения продуктов и процессов .- М.: Экоперспектива, 1999.-237 с.
2. **Герчикова И.Н.** Менеджмент: Учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. –485 с.:
3. **Дідковський Л.П.** Менеджмент.. Навчальний посібник, - К.: КНТЕУ, 2007. – 219 с.

Рукопис подано до редакції 12.04.12