

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Шкрабак Ірина Володимирівна,
д.е.н., професор,
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Організаційний редизайн підприємств гірничо-металургійного бізнесу як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних: стан зовнішнього середовища; технологія роботи в організації; стратегічний вибір цілей і завдань в організації; поведінка співробітників [1, с. 33], наразі спрямований на подолання викликів, зумовлених наслідками російської агресії проти України. Основними серед них, ґрунтуючись на джерелах [2, 3], можна вважати:

- різке кількаразове падіння виробничих показників металургійної промисловості за всіма видами продукції порівняно з 2021 роком;
- втрата значної частки сировинної бази і провідних металургійних активів, які опинилися на окупованих Росією територіях або були зруйновані;
- вивільнення значної кількості працівників основних і допоміжних професій, управлінського персоналу втрачених підприємств, які виїхали на підконтрольну Україні територію, є професіоналами з великим досвідом роботи і носіями інтелектуального потенціалу гірничо-металургійного бізнесу, яких необхідно зберегти;
- вилучення з бізнес-процесів підприємства значної кількості працівників через мобілізацію до лав ЗСУ.

Як результат, адміністративно-управлінські підрозділи стикнулися з низкою проблем, які зумовлюють необхідність організаційно-структурних трансформацій для забезпечення ефективного виконання управлінських функцій в умовах нестабільних як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства.

По-перше, спостерігаються дисбаланси між кількістю менеджерів різних рівнів управління (при стабільній кількості і кадровому складі управлінців вищої ланки кількість і кадровий склад менеджерів середньої і низової ланок доволі сильно змінюються у часі), а також між кількістю функціональних обов'язків і наявністю персоналу, здатного їх виконувати (для одного функціонального поля – надлишок, для іншого – гостра нестача).

По-друге, кадровий склад підрозділів є доволі рухливим навіть при постійній середньорічній чисельності. Внаслідок цього частка менеджерів не встигає оволодіти специфікою управлінської діяльності на певній посаді, а структурний підрозділ по суті перебуває у стані постійної адаптації працівників до зміни умов професійної діяльності.

По-третє, виникає необхідність постійного перерозподілу функціональних обов'язків між працівниками адміністративно-управлінських підрозділів, делегування повноважень, що мають обмежений у часі термін, внаслідок чого менеджери переобтяжені неспецифічними завданнями широкого спектру, щодо яких вони не мають достатньої кваліфікації і досвіду роботи.

В результаті ані лінійно-функціональна, ані дивізійна структури управління, які є характерними для підприємств і корпоративних структур гірничо-металургійного бізнесу, не в змозі адаптуватися до таких факторів впливу і забезпечити прийнятну ефективність управлінських процесів.

Усе викладене свідчить про те, що організаційне проектування, викликане необхідністю адаптації організаційної системи до нових умов ведення бізнесу, не може спиратися ні на нормативно-функціональний підхід, ні на функціонально-технологічний підхід, виділені, зокрема, в роботі О. Яковенко та К. Степанової [4, с. 65], оскільки перший не дає можливості враховувати особливості підприємства у певних умовах функціонування, а другий підмінює проблеми проектування організаційної структури управління розглядом лише процесно-технологічного аспекту [4, с. 67]. Альтернативою є об'єктно-цільовий підхід, який полягає у побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їх організаційному оформленні [4, с. 67] і який дозволяє найбільш повно охопити всі управлінські завдання, структури та взаємозв'язки між ними.

З усього різноманіття методів організаційного проектування для реалізації зазначеного підходу до організаційного редизайну адміністративно-управлінських підрозділів підприємств гірничо-металургійного бізнесу найбільш релевантним є метод структуризації цілей. В класичному варіанті він передбачає розробку цілей організації, включаючи їхню кількісну та якісну формалізацію та послідовний аналіз організаційних структур з точки зору їхньої відповідності цілям. Важливою умовою в цьому методі є обов'язкова відповідність формулювання кожної цілі з позиції предметної, часової та просторової ознаки. І хоча алгоритмічних процедур переходу від системи цілей безпосередньо до організаційної структури управління не існує, але чітко сформульована система цілей використовується при організаційному проектуванні за системою правил, узагальнених О. Ігнат'євим [5, с. 128]:

- формування кінцевих цілей діяльності як похідної основи формування організаційної структури;
- системний аналіз організаційної структури;
- варіантно-типологічна систематизація принципів характеристик організаційної структури: типу диференціації структури; співвідношення централізації та децентралізації в прийнятті рішень; ступінь автоматизації процесів управління; характеристики засобів контролю; вимог до професійно-кваліфікаційного складу персоналу, стереотипів поведінки працівників та ін.;
- багатфакторна оцінка вимог до системи управління з боку об'єкту управління;

- відпрацювання організаційного механізму функціонування системи управління з точки зору визначення складу, підпорядкованості, чисельності підрозділів апарату управління, зв'язків і відносин між ними, процесів, за допомогою яких ці зв'язки реалізуються;
- побудова внутрішнього економічного механізму, системи планування, матеріального стимулювання, інформаційного забезпечення.

Таким чином, синтез організаційної структури адміністративно-управлінських підрозділів підприємств гірничо-металургійного бізнесу в умовах, що склалися, має ґрунтуватися на декомпозиції функцій підрозділу, виходячи з «дерева цілей», на окремі роботи та їх групування за ознакою однорідності; складанні матриць повноважень та відповідальності за досягнення цілі як кожним підрозділом, так і за комплексними багатofункціональними видами діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (управління матеріальними ресурсами, виробничими та інформаційними процесами тощо).

Разом з тим, як зазначає О. Ігнат'єв, в рамках такого синтезу розглядається лише один аспект організаційної структури – інформаційно-технологічні зв'язки та відносини між роботами, посадами та ігноруються інші впливові фактори, зокрема: функціональні, інформаційні та інші зв'язки між процесами; формальні та неформальні зв'язки та відносини між працівниками; професійна та психофізіологічна відповідність працівника завданням, що він має виконувати; відповідність працівника загальній специфіці діяльності підрозділу; мінімізація витрат на оплату праці [5, с. 129]. Відзначаючи слушність такої позиції, слід зауважити, що вона фактично підводить нас до ідеї проєктного управління і матричної організаційної структури, однак чинники, які зумовлюють необхідність організаційно-структурних трансформацій адміністративно-управлінських підрозділів підприємств гірничо-металургійного бізнесу, визначені вище, значною мірою суперечать можливості формування проєктних команд. Часта зміна персонального складу таких підрозділів вкупі з можливою відсутністю фахівців за певними функціональними напрямками менеджменту не дозволяють досягти певної внутрішньої організації, притаманній команді, крос-функціональної компетентності її членів, встановлення певних групових цінностей, колективного прийняття рішень і сприйняття колективної відповідальності.

Альтернативним шляхом слід вважати створення робочих груп і тимчасових творчих колективів в межах існуючої організаційної структури підрозділу. Такий підхід дозволить:

- створювати квазі-крос-функціональні колективи для обґрунтування управлінських рішень під керівництвом найбільш досвідченого фахівця з менеджменту, в яких кінцевий результат не буде поставлений під загрозу можливим зривом якогось окремого завдання;
- використовувати потенціал співробітників, досвід і компетенції яких не задіяні при виконанні функціональних обов'язків на посаді, яку вони наразі обіймають, і залучати менш досвідчених працівників до виконання

завдання, з яким вони самостійно не впораються, але певним чином розвантажать основного фахівця.

Останнім етапом організаційних трансформацій адміністративно-управлінських підрозділів має стати перегляд регламентів взаємодії як самих структурних підрозділів між собою, так і з робочими групами в межах одного підрозділу, в межах різних підрозділів, робочих груп між собою, а також регламенти створення робочих груп, встановлення повноважень і відповідальності їх членів, розподілу робочого часу, морального і матеріального заохочення.

Список літератури

1. Galbraith J.R. *Organizational Design*. Reading, MA: Addison - Wesley Publishing Company, 1977. – 426 p.
2. Дзуліт З. П., Андрусак К. А. Виклики металургійної галузі України в умовах сьогодення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 262-268. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-1-2023> (дата звернення 23.06.2024).
3. Харченко О. С., Ісаченко Д. Ю. Оптимізація організаційної структури для забезпечення стійкості підприємства (на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»). *«MININGMETALTECH 2023 – «The mining and metals sector: integration of business, technology and education» : conference proceedings* (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2023. P. 335-338.
4. Яковенко О. І., Степанова К. В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71). № 2. С. 65-70. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/12.pdf (дата звернення 17.06.2024).
5. О. І. Ігнат'єв. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С. 125-129.