

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-49>

УДК 658.5:669

Шкрабак Ірина Володимирівна

доктор економічних наук,
професор кафедри металургії та організації виробництва
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-0283>

Iryna Shkrabak

Limited Liability Company
“Technical University “Metinvest Polytechnic”

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ
МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ПЕРЕХОДІ
ДО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ****ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL RESTRUCTURING
OF METALLURGICAL ENTERPRISES IN THE TRANSITION
TO PROJECT MANAGEMENT FOR ENSURING
THEIR STRATEGIC DEVELOPMENT**

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням підвищення ефективності управління стратегічним розвитком структур металургійного бізнесу. Обґрунтовано доцільність організаційно-управлінської реструктуризації металургійних підприємств з урахуванням факторів зовнішнього середовища. Визначені глобальні чинники, що зумовлюють необхідність організаційно-управлінських трансформацій, зокрема, перспективність переходу до моделі проектно-орієнтованої організації, і визначені фактори, які виступають суттєвими обмеженнями для металургійних підприємств. Обґрунтовано доцільність системного підходу до використання у якості інструментів здійснення організаційно-управлінської реструктуризації структурних, культурних змін та змін, орієнтованих на персонал, що дозволить зміцнити позиції проектного менеджменту в процесі реалізації завдань стратегічного розвитку металургійних підприємств.

Ключові слова: організаційно-управлінська реструктуризація, чинники, проектний менеджмент, проектно-орієнтована організація, обмеження, організаційні зміни.

Summary. The article addresses the pressing issues of enhancing the efficiency of managing the strategic development of metallurgical business structures. The rationale for the organizational and managerial restructuring of metallurgical enterprises is substantiated, taking into account external environmental factors as well as the socio-political and economic situation in the metallurgical industry. Global factors necessitating organizational and managerial transformations are identified, including the outcomes of the Fourth Industrial Revolution, the global “green” trend, and the development of advanced management concepts and technologies. The transition of metallurgical enterprises to a project-oriented organizational model is presented as a promising direction. Their positions in this transition process are analyzed, and key factors that significantly constrain such enterprises are identified. These include the advantages of traditional organizational management structures, the shortcomings of a strong matrix structure, and situational difficulties in transitioning to professional project management. The relevance of a systematic approach to organizational and managerial restructuring through organizational changes is substantiated. This approach allows for strengthening the role of project management in achieving strategic development goals of metallurgical enterprises without necessitating a full transformation into a project-oriented organization. The main types of organizational changes identified as tools for restructuring include structural, cultural and personnel-oriented changes. The goals of applying these tools are defined as follows: aligning the organizational foundations of functional and project management, ensuring cross-functionality of personnel with project management competencies, and enhancing the motivational mechanisms that facilitate the development of project management through the implementation of corporate, business, functional, and operational strategies of enterprises. The article also proposes key measures for implementing organizational changes as tools for restructuring.

Keywords: organizational and managerial restructuring, factors, project management, project-oriented organisation, limits, organizational changes.

Постановка проблеми. Негативний характер впливу факторів зовнішнього середовища функціонування металургійних підприємств України, який критично загострився після повномасштабного вторгнення російської федерації, вимагає рішучих дій для забезпечення не тільки їх конкурентоспроможності та відновлення позицій на світовому ринку металургійної продукції, але й виживання у вкрай несприятливих соціально-політичних та економічних умовах. Реструктуризація металургійних підприємств є одним з найбільш ефективних способів вирішення поставлених завдань завдяки технічній, економічній, організаційній трансформації з метою адаптації до умов зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми реструктуризації підприємств металургійної галузі України отримали достатню увагу науковців за останні роки. Так, в роботах І. Чернявської [7; 8], Ж. Крисько [2] визначаються механізми впливу трансформаційних процесів в організаційно-управлінській сфері на розвиток промислових підприємств, методичні підходи до оцінювання ефективності технічної реструктуризації, О. Михайленко, Ю. Щербак, Т. Колос [4] концентруються на питаннях розробки бізнес-планів та програм реструктуризації, О. Варченко, І. Герасименко [1] розглядають вплив синергетичних ефектів при реструктуризації підприємства на його вартість, В. Македон, В. Валіков, В. Бондар [3] досліджують теоретичні та практичні проблеми, пов'язаних з оцінкою потреби підприємства в реструктуризації, формалізованим вибором заходів при розробці її програми і формуванні структури проведення реструктуризації промислових підприємств. Разом з тим, питання організаційно-управлінської реструктуризації металургійних підприємств, спрямованої на підвищення ефективності управління бізнес-процесами, залишаються в центрі уваги і потребують подальших досліджень з огляду на темпи зміни бізнес-середовища і поширення нових тенденцій і технологій управління, зокрема проектного менеджменту.

Метою статті є визначення інструментів, цілей і ключових заходів з подальшого розвитку проектного управління стратегічним розвитком підприємств металургійного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед основних ринкових трендів металургійної галузі в період останнього десятиліття слід виділити такі: сегмент залізорудної сировини перестав бути центром прибутку, попит на сталь демонструє падіння інтенсивності, наявний надлишок виробничих потужностей в сегменті сталі з низькою їх завантаженістю, посилення протекціонізму країн-імпортерів в сегменті сталі та стимулювання імпортозаміщення, глобальний «зелений» рух. З 2022 року вітчизняна металургія на додачу втратила низку потужних металургійних

підприємств, ключових логістичних маршрутів постачання продукції, стабільність енергозабезпечення виробничих процесів (в тому числі – у безперервних металургійних циклах), значну частку висококваліфікованого виробничого персоналу. За таких умов базова стратегія виробництва сталі з низькими витратами залишається особливо актуальною для металургійних підприємств України. Її фокусом є максимальний акцент на зниження операційних витрат разом з підвищенням якості продукції як підґрунтя для збереження конкурентних позицій на ринку.

Організаційно-управлінська реструктуризація як процес кардинальних структурних організаційних змін, спрямований на створення умов для ефективного використання ресурсів (матеріальних та нематеріальних) з метою підвищення фінансової стійкості та стабільного зростання конкурентоспроможності підприємства, націлена на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства та адаптації його до нових ринкових умов [6, с. 82] задля підвищення ринкової вартості бізнесу. Слід погодитися з думкою О. Варченко та І. Герасименко про те, що синергетичні ефекти в аспекті реструктуризації слід розглядати в світлі концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM), метою якого є зростання вартості підприємства, яке досягається саме завдяки позитивному синергетичному ефекту і виникає лише за рахунок внутрішніх резервів, а саме зміни структури та взаємозв'язків всередині підприємства [1, с. 118]. Це є особливо важливим для вітчизняних металургійних підприємств, які у сучасних умовах не можуть розраховувати на підвищення вартості бізнесу на основі реалізації стратегії залучення інвестицій.

Детермінують напрями організаційно-управлінської реструктуризації підприємств металургійної галузі не лише швидкоплинність ринкових тенденцій, але й інші фактори глобального характеру, зокрема: вплив четвертої промислової революції, перехід до концепції «зеленої» економіки, новітні підходи та концепції менеджменту (табл. 1).

Процес реструктуризації пов'язаний із стратегічними перетвореннями, які не відносяться до поточної діяльності [1, с. 118], однак його ефективність напряму залежить від обраних інструментів, здатних врахувати, зокрема, чинники організаційно-управлінських трансформацій. У якості таких інструментів виступають організаційні зміни – сукупність трансформацій структур і процесів підприємства під впливом факторів зовнішнього середовища та внутрішніх чинників організаційного розвитку. Їх предметом можуть виступати і структурні зміни, пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами організації. Характерні для цього типу трансформацій управлінські зміни передбачають введення нових підходів та методів організації управління, рефор-

Таблиця 1 – Глобальні чинники впливу на організаційно-управлінські трансформації підприємств металургійної галузі

Фактори зовнішнього середовища	Чинники організаційно-управлінської трансформації
Четверта промислова революція	Інтернет речей. Штучний інтелект. Нові драйвери цінності. Оновлення структур управління. Зміна культури взаємодії та співпраці. Цифровізація. Аналітика Big Data, доступ в real time. Перманентні зміни бізнес-процесів з пришвидченням темпів. Зміна ключових організаційних здатностей.
«Зелена» економіка	Європейська ініціатива «Green Deal». Поновлювана (регенеративна) «зелена» енергетика. Декарбонізація металургії. Глобальний водневий тренд. Технологія прямого відновлення заліза. Пріоритетність екологічних інновацій.
Розвиток концепцій менеджменту	Гуманізація менеджменту. Ситуаційний менеджмент. Командний менеджмент. Креативний менеджмент. Технологія управління результативністю BPM (Business Performance Management). Проектне управління. Культура та практики Agile-менеджменту.

Джерело: авторська розробка

мування системи управління для адаптації до мінливих ринкових умов, перебудову організаційних структур, розвиток технології та організації процесу управління тощо [6, с. 83].

Проектне управління як результат розвитку концепцій і технологій менеджменту вже має міцні позиції в управлінні змінами металургійних підприємств і продовжує розвиватися, акумулюючи в собі реакцію на глобальні чинники організаційно-управлінської трансформації. Результати порівняльного аналізу функціонального та проектного менеджменту свідчать, що саме останній є націленим на впровадження змін замість збереження «статусу-кво»; успіх його визначається мірою досягнення встановлених кінцевих цілей, а не проміжних функціональних результатів; перелік поставлених завдань, як правило, суттєво мінливий, а діяльність з їх виконання відбувається в структурах, які діють в межах проектного циклу, і характеризується значною мірою невизначеності та нестандартними (інноваційними) підходами зі спільною відповідальністю проектною командою за весь спектр міжфункціональних задач [5, с. 172]. Разом з тим, говорити про те, що підприємства металургійної галузі близькі до моделі проектно-орієнтованої організації наразі передчасно.

Більшість вітчизняних корпоративних структур гірничо-металургійного бізнесу, зокрема активи Групи МЕТІНВЕСТ, перебувають на третьому рівні організаційно-управлінських трансформацій з шести, наведених С. Павловою [5, с. 173–174]. Більшість заходів і змін тут відбувається у формі проекту, включаючи стратегічні (зокрема інвестиційні або технологічні); баланс між основною і проектною діяльністю досягнутий завдяки синтезу процесного підходу до стратегічного управління та проектного підходу до управління реалізацією стратегій; проектні ролі зрозумілі, описані та піддаються чіткому розподілу в період реалізації проектів; частина проектних менеджерів є фахівцями і займається в компанії виключно проектним управлінням. Слід відмітити, що для більшості металургійних компаній вже є характерними деякі

риски, притаманні наступному, четвертому рівню трансформації на проектно-орієнтовану структуру, зокрема так зване «мислення проектами» і початок формування портфельного або, як мінімум, мультипроектного управління. Разом з тим, металургійні підприємства піддаються дії низки факторів, які суттєво обмежують їх можливість піднятися до четвертого рівня перетворення на проектно-орієнтовану організацію, які можуть бути узагальнені наступним чином.

По-перше, труднощі переходу до сильної матричної структури з основною орієнтацією на проекти. Через специфіку металургійного виробництва та його організації найбільш поширеними у цій галузі організаційними структурами є дивізіональна (характерна для великих організацій і корпорацій), лінійно-функціональна (притаманна холдингам) або їх поєднання – дивізіональна структура на рівні корпорації або холдингу і лінійно-функціональна на рівні окремого підрозділу (активу). Перевагою обох організаційних структур є незалежна операційна діяльність підрозділів (окремих активів), підпорядкована загальним цілям стратегічного управління, визначеним топ-менеджментом. Перехід же до сильної матричної структури певним чином нівелює переваги зазначених організаційних структур, оскільки значно ускладнює процеси управління, передбачає подвійне (а іноді і більш кратно) підпорядкування працівника функціональному керівнику і керівникам проектів, в яких цей працівник задіяний, потребує високого рівня комунікацій і системи координації функціональної і проектною діяльності, загрожує зниженням продуктивності праці і вигоранням працівників через ризик перевантаження.

По-друге, перехід до професійного управління проектами, коли його здійснюють фахівці-проектні менеджери на основі професійних ролей і моделей компетенцій з ясно і чітко визначеними умовами кар'єрного зростання. Десятирічна збройна агресія російської федерації проти України спричинила низку гострих шоків для вітчизняної металургії: втрату, зупинку та руйнацію

активів, логістичні обмеження, дефіцит енергоресурсів, падіння виробництва, і, як наслідок – погіршення фінансового стану підприємств. Ситуація ускладнюється гострою нестачею кваліфікованих кадрів через мобілізацію працівників як основного, так і допоміжного виробництв. За таких умов металургійні підприємства змушені обмежити найм професійних проект-менеджерів на користь функціональних спеціалістів у галузі металургії, які забезпечують підтримання ключових компетенцій підприємства.

Разом з тим, проблеми переходу структур гірничо-металургійного бізнесу до моделі проектно-орієнтованої організації не перекреслюють можливостей пошуку шляхів урахування глобальних чинників в процесі організаційно-управлінської реструктуризації.

Зміцнення позицій проектного менеджменту як панівного методу управління реалізацією стратегічних завдань розвитку металургійного підприємства є задачею багатоаспектною, що обумовлено системною природою підприємства як об'єкта управління, здатного демонструвати

синергетичні ефекти у відповідь на будь-яке втручання. На системність застосування такого інструменту організаційно-управлінської реструктуризації, як організаційні зміни, вказують, зокрема, і В. Македон, В. Валіков, В. Бондар [3, с. 52, 53], О. Михайленко, Ю. Щербак, Т. Колос [4], І. Чернявська [7; 8] та інші. На підставі викладеного вище можемо констатувати, що розвиток проектного менеджменту в процесі реалізації стратегічного управління металургійним підприємством вимагає забезпечення системності структурних, культурних змін та змін, спрямованих на персонал. Враховуючи позицію металургійних підприємств в процесі трансформації на проектно-орієнтовану організацію, виділені глобальні чинники організаційно-управлінської реструктуризації і рекомендації щодо пом'якшення наслідків криз в перехідні періоди життєвого циклу організації, надані нами в роботі [9], можемо конкретизувати тип організаційних змін за предметом, їх мету та ключові заходи з подальшого розвитку проектного управління стратегічним розвитком підприємств гірничо-металургійного бізнесу (рис. 1).

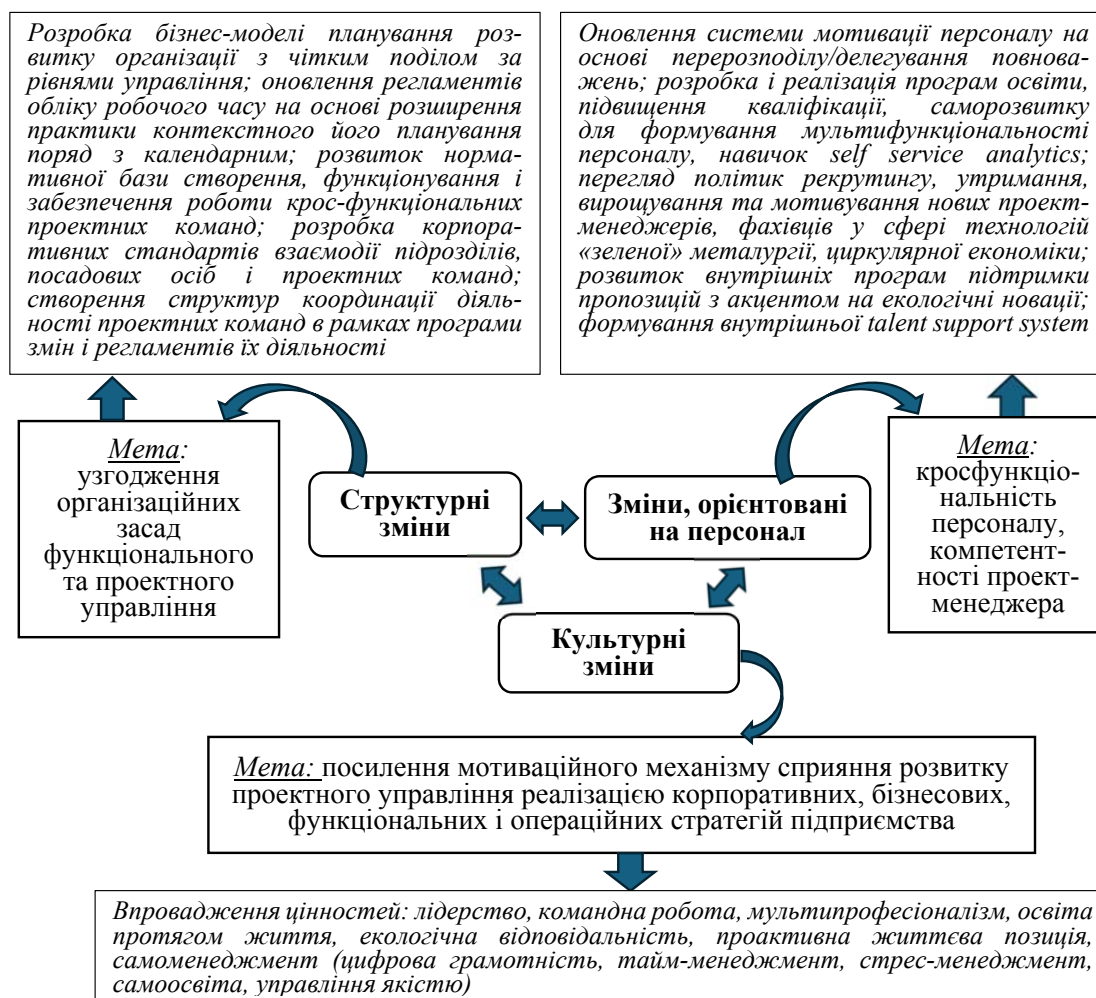


Рисунок 1 – Системний підхід до розвитку проектного управління на підприємствах металургійного бізнесу

Джерело: авторська розробка

Окремо слід зазначити, що культурні зміни покликані створити певне організаційно-культурне середовище, сприятливе для «мислення проектами» і прийняття технологій проектного менеджменту як традиційних і безальтернативних у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств, що ґрунтуються на усвідомленні і прихильності до нових цінностей корпоративної культури. Формування і закріплення нових цінностей зачіпає глибинний рівень корпоративної культури і потребує тривалого часу, тому має передбачати заходи подолання опору змінам і достатній для їх реалізації часовий лаг до початку широкого масштабування проектного підходу до управління бізнес-процесами підприємства.

Висновки. Широке впровадження проектного менеджменту як концепції і технології управління бізнес-процесами підприємства сьогодні не просто оформилося у мейнстрім управлінської практики, але об'єктивно зумовлене новими параметрами зовнішнього середовища функціонування підприємств. Разом з тим, структури металургійного бізнесу мають низку обмежень при переході до

моделі проектно-орієнтованої організації, зумовлених як галузевою специфікою, так і поточною військово-політичною ситуацією та її похідними, які ускладнюють подальший процес зміцнення позицій проектного менеджменту в процесі реалізації стратегічних планів розвитку. Запропонований підхід до розвитку проектного управління на підприємствах гірничо-металургійного бізнесу розглядає організаційні зміни у якості інструментів організаційно-управлінської реструктуризації і забезпечує синергію системно здійснених структурних, культурних змін та змін, орієнтованих на персонал, завдяки чому досягається мета реструктуризації – підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства на засадах переходу до проектного менеджменту в реалізації програм стратегічного розвитку в рамках поточної організаційної структури управління. Практична реалізація наведеного підходу потребує розробки рекомендацій щодо змісту та програм змін, визначення їх ресурсного та організаційно-технічного забезпечення тощо, що складає перспективи подальших досліджень і розробок.

Список використаних джерел:

1. Варченко О., Герасименко І. Методичні підходи до вартісної оцінки ефекту синергії реструктуризації підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, № 3. С. 115–124. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.115>.
2. Крисько Ж.Л. Методичні підходи до оцінки ефективності реструктуризації підприємств. *Наука й економіка*. 2009. № 4 (16). Т. 2. С. 97–104. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23888/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення: 02.12.2024).
3. Македон В.В., Валіков В.П., Бондар В.П. Організаційне забезпечення реструктуризації промислових підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22). С. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2017-1-22-5>
4. Михайленко О.В., Щербак Ю.М., Колос Т.О. Створення бізнес-плану реструктуризації підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 42. С. 24–29.
5. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів проектного управління організаціями. *Вісник Житомирського державного технічного університету. Серія Економічні науки*. 2016. № 4(78). С. 170–176.
6. Підмурняк О.О., Баюра Д.О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.81>
7. Chernyavska I. Organizational Support for Industrial Restructuring at Metallurgical Enterprises. *Modern Economics*, 2019. Вип. 13. С. 259–265. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-40](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-40)
8. Чернявська І.М. Механізми впливу організаційно-управлінської трансформації на розвиток промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 2. С. 200–212.
9. Шкрабак І.В., Харченко О.С. Шляхи пом'якшення криз при зміні організацією стадій життєвого циклу. *Інтелект XXI*. 2024. № 3. С. 44–49. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/8.pdf

References:

1. Varchenko O., Herasymenko I. (2021) Metodichni pidkhody do vartisnoi otsinky efektu synerhii restrukturyzatsii pidpriemstva [Methodical approaches to cost estimation of synergy effect of enterprise restructuring]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 31, no 3, 115–124. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.115> (in Ukrainian).
2. Krysko Zh. L. (2009) Metodichni pidkhody do otsinky efektyvnosti restrukturyzatsii pidpriemstv [Methodological approaches to evaluating the efficiency of restructuring enterprises]. *Nauka y ekonomika*, no 4 (16(2)), pp. 97–104. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23888/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (in Ukrainian)
3. Makedon V. V., Valikov V. P., Bondar V. P. (2017) Orhanizatsiine zabezpechennia restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv [Organizational support for the restructuring of industrial enterprises]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, no 1 (22), pp. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2017-1-22-5> (in Ukrainian)
4. Mykhailenko O. V., Shcherbak Yu. M., Kolos T. O. (2021) Stvorennia biznes-planu restrukturyzatsii pidpriemstva [Creating a business plan for enterprise restructuring]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 42, pp. 24–29. (in Ukrainian)

5. Pavlova S. I. (2016) Proektno-oriientovani orhanizatsii yak rozvytok metodiv proektnoho upravlinnia orhanizatsiiamy [Project-oriented organizations as development of business management methods]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, no. 4 (78), pp. 170–176 (in Ukrainian)
6. Pidmurniak O. O., Baiura D. O. (2020) Orhanizatsiini zminy yak holovni skladovi u protsesi orhanizatsiino-upravlinskoï restrukturyzatsii pidpriemstv avtomobilnoi haluzi Ukrainy [Approaches to the evaluation of the process of organizational change management in the ukrainian automotive industry]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.81> (in Ukrainian)
7. Chernyavska I. (2019) Organizational Support for Industrial Restructuring at Metallurgical Enterprises. *Modern Economics*, vol. 13, pp. 259–265. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-40](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-40)
8. Chernyavska I. M. (2019) Mekhanizmy vplyvu orhanizatsiino-upravlinskoï transformatsii na rozvytok promyslovykh pidpriemstv [Mechanisms of influence of organizational and administrative transformation on the development of industrial enterprise]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 28, no 2, pp. 200–212 (in Ukrainian)
9. Shkrabak I. V., Kharchenko O. S. (2024) Shliakhy pomiakshennia kryz pry zmini orhanizatsiieiu stadii zhyttievoho tsykladu [Mitigate ways crises when an organisation changes its life cycle stages]. *Intelekt XXI*, no 3, pp. 44–49. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/8.pdf (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 13.12.2024