МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Розробка проекту щодо вдосконалення організаційної структури управління компанією»
за матеріалами ПрАТ «МХП»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ПТМ – 21-1
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність
освітня програма «Економіка
та управління проектами
в підприємницькій діяльності» _____ Дубчак Михайло Андрійович

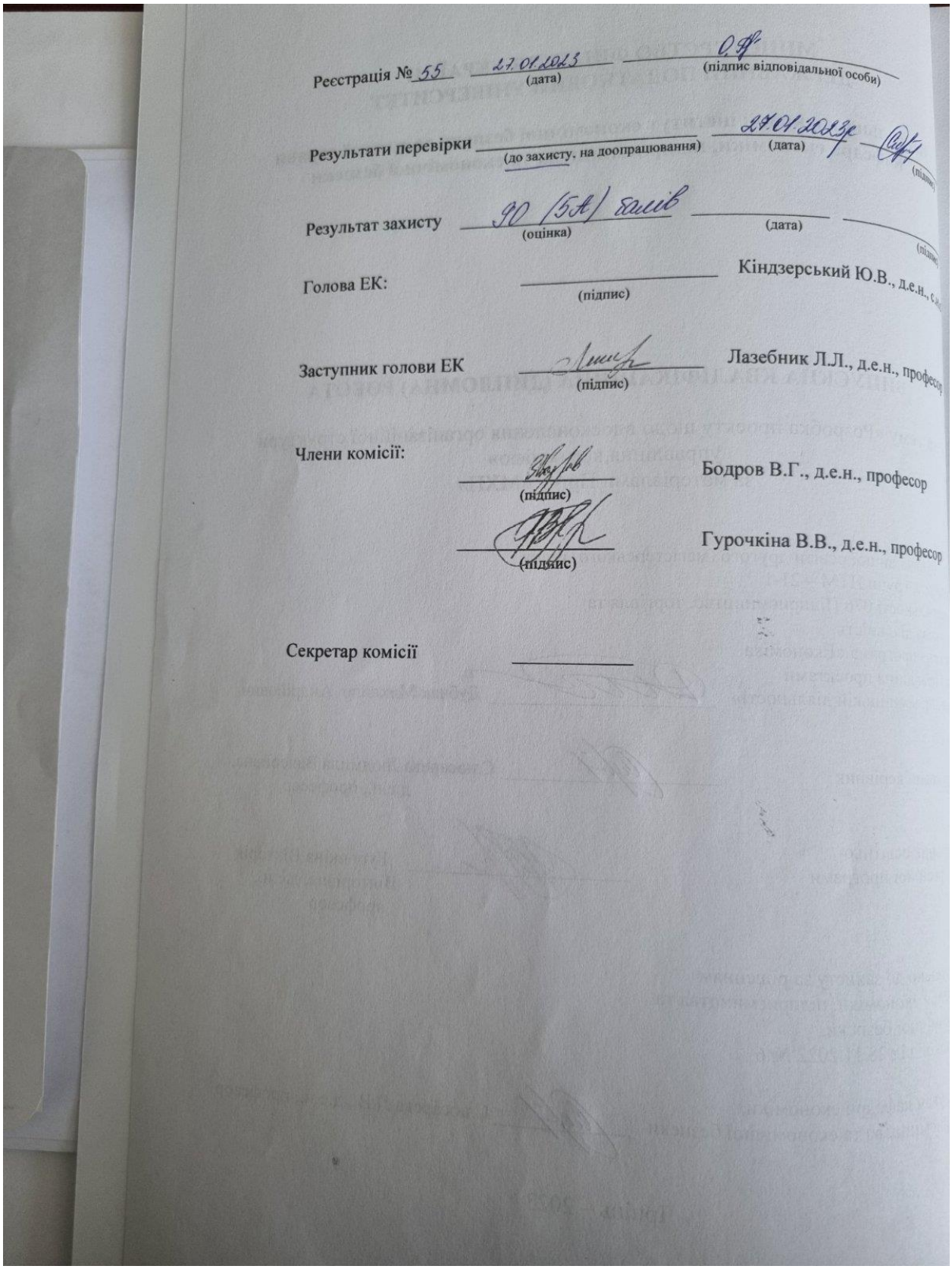
Науковий керівник _____ Слюсарева Людмила Валеріївна,
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми _____ Гурочкіна Вікторія
Вікторівна, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки,
протокол від 28.11.2022 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки _____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023



Реєстрація № 55 27.01.2023 (дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки (до захисту, на доопрацювання) 27.01.2023р (дата) (підпис)

Результат захисту 90 (БА) балів (оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: (підпис) Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.

Заступник голови ЕК (підпис) Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

(підпис) Бодров В.Г., д.е.н., професор

(підпис) Гурочкіна В.В., д.е.н., професор

Секретар комісії

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Освітньо-професійна програма
«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую
Завідувач кафедри _____ Л.В.Слюсарева

Завдання на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Дубчаку Михайлу Андрійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Розробка проекту щодо вдосконалення організаційної структури управління компанією»
Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2023 р.
3. Цільова установка: виявлення дієвої організаційної структури управління компанією для підвищення ефективності діяльності підприємства.
Мета роботи: узагальнення теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління компанією на вітчизняних підприємствах для підвищення ефективності їх діяльності.
Об'єкт дослідження: організаційні структури підприєств.
Предмет дослідження: вплив організаційної структури компанії на ефективність діяльності підприємства.
База дослідження: ПрАТ «МХП».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2019-2021 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 13 таблиць, 12 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні основи формування організаційної структури управління підприємством, 1.1. Поняття і принципи побудови організаційної структури 1.2. Організація управління та типи організаційних структур, 1.3. Оцінка ефективності організаційних структур; Розділ 2. Аналіз організаційно-управлінської структури приватного акціонерного товариства «МХП», 2.1. Коротка характеристика галузі та підприємств ПрАТ «МХП», 2.2. Характеристика організаційної структури ПрАТ «МХП», 2.3. Оцінка ефективності існуючої організаційної структури ПрАТ «МХП»; Розділ 3. Проектування організаційної структури управління ПрАТ «МХП», 3.1. Методика вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «МХП», 3.2. Управлінські функції структурних

підрозділів ПрАТ «МХП», 3.3. Оцінка ефективності впровадженої організаційної структури.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактичн
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	28.05.2022р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022р.	
6.	Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023р.	
13.	Захист дипломної роботи	07.02.2023р.	

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ Слюсарева Людмила Валеріївна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми _____ Гурочкіна Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Дубчак Михайло Андрійович

(підпис)

(підпис)

Д.е.н., с.н.с.

професор

сор

фесор

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	22		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	43		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	47		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	07.02.2023р.	

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

ЗМІСТ

ВСТУП……..7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……9
1.1. Поняття і принципи побудови організаційної структури…….9
1.2. Організація управління та типи організаційних структур……..12
1.3. Оцінка ефективності організаційних структур……16
2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МХП»……22
2.1. Коротка характеристика галузі та підприємств ПрАТ «МХП»…….22
2.2. Характеристика організаційної структури ПрАТ «МХП»…….33
2.3. Оцінка ефективності існуючої організаційної структури ПрАТ «МХП»……40
3. ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «МХП»……..…..48
3.1. Методика вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «МХП» ……...48
3.2. Управлінські функції структурних підрозділів ПрАТ «МХП»…….52
3.3. Оцінка ефективності впровадженої організаційної структури……..56
ВИСНОВКИ……...61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….64
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах жорсткої конкуренції важливого значення набуває забезпечення ефективного управління компанією, основаного на відповідній організаційній структурі, поточному й стратегічному плануванні, розвинутій системі мотивування роботи персоналу, а також необхідному рівні контролінгу. Погіршення економічної ситуації, внаслідок воєнних дій, в цілому лише ускладнює умови, в яких доводиться працювати українським компаніям. Це приводить до зростання вимог щодо побудови організаційної структури управління компанією.

Формування та розробка проекту щодо вдосконалення організаційної структури управління компанією вимагає відповідних оптимізаційних заходів щодо покращення управління компанією та відносинами в колективі. Під час економічної кризи та повномасштабних воєнних дій зміни в управлінських організаційних структурах покликані створити умови для виживання компанії за рахунок ефективнішого використання потенціалу, зниження витрат виробництва та адаптації до умов середовища.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Вивченням та дослідженням питання удосконалення організаційної структури управління присвячені наукові роботи таких вчених, як С. С.Чехотіна, О. А. Єрманського, П. А. Попова, Е. Ф. Размировича, О. А. Бугуцького, С. І. Дорогунцова, Є. Г. Панченко і зарубіжних вчених М. Альберта, І. Ансоффа, М. Армстронга, М. Мескона, Дж. О. Шоннессі, Ф. Хедоурі, М. Вебера.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних та методологічних аспектів формування та розробки проекту щодо вдосконалення організаційної структури управління компанією і обґрунтування на цій основі заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління конкретного вітчизняного підприємства.

Завдання:

- визначити поняття і принципи побудови організаційної структури;
- розглянути організацію управління та типи організаційних структур;
- провести оцінку ефективності організаційних структур;
- зробити коротку характеристику галузі та підприємства ПрАТ «МХП»;
- охарактеризувати організаційну структуру ПрАТ «МХП»;
- проаналізувати ефективність існуючої організаційної структури ПрАТ «МХП»;
- дослідити методику вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «МХП»;
- розглянути управлінські функції структурних підрозділів ПрАТ «МХП»;
- визначити оцінку ефективності впровадженої організаційної структури.

Об'єктом дослідження є організаційна структури ПрАТ «МХП».

Базою дослідження є ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки проекту щодо вдосконалення організаційної структури управління компанією.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи застосовано такі методи наукового дослідження: графічний метод, горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, узагальнення, наукового абстрагування, порівняльний аналіз, індексний метод, метод експертних оцінок.

Інформаційним забезпеченням дослідження є праці науковців, що стосуються розробки проекту щодо вдосконалення організаційної структури управління компанією, підручники, монографії, статистичні дані фінансової звітності ПрАТ «МХП».

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні основи для вирішення проблем оптимізації і функціонування організаційних структур управління компанією.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття і принципи побудови організаційної структури

Структура управління визначається як оптимізаційне явище, що забезпечує цілісність усіх бізнес-процесів компанії. Організаційною структурою управління компанією є також взаємодія, поєднання, підпорядкування та розподіл праці між різними підрозділами та органами управління. Вагому роль відзначає формування відносин, що пов'язані з виконанням управлінських завдань.

Організаційна структура компанії — це побудова та механізм досягнення компанією поставленої цілі, це документ, що відображає структуру компанії та приналежність між підрозділами. Розподіл обов’язків між різними структурними елементами компанії, тобто від звичайного персоналу до вищих менеджерів.

Вчений Б. Мільнер дав найбільш обґрунтоване визначення організаційної структури компанії, який визначив її як динамічний формально-неформальний розподіл повноважень, завдань та відповідальності, які постійно відтворюється у відносинах між персоналом, встановлення звязків, впливів і відносин між членами колективу, схильний до кардинальних змін та відображення тенденцій розвитку.

Організаційна структура розглядається як базове поняття управління компанією та має мету, цілі, функції та процес управління, також сюди входить робота менеджерів та розподіл між ними обов’язків. Варто звернути увагу на наукові підходи багатьох вчених, щодо визначення сутнісної характеристики поняття «організаційна структура», яке розглянемо в табл.1.1:

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «організаційна структура управління»

Трактування	Науковці
Впорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених структурних елементів системи управління, склад, взаєморозміщення і ступінь стійкості відносин, які забезпечує цілеспрямоване функціонування та розвиток її як єдиного цілого	І.І. Борисенко Н.В. Дикань
Система задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями і підрозділами, рішення яких забезпечує досягнення цілей компанії	Н.М.Мартиненко
Найкраща структура – це та структура, що дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім оточенням, продуктивно і доцільно розподіляти та направляти зусилля свого персоналу і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою результативністю	М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт
Впорядкована сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що виокремилися в процесі розподілу праці	В.Р. Веснін
Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією	О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник
Форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її структурних елементів	Л.І Скібіцька, О.М. Скібіцький
Соціальна система співпорядкованих та взаємопов'язаних самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, які виконують функції управління, за допомогою інформаційно-комунікаційних зв'язків та економічних стимулів, для досягнення поставленої мети.	К.А. Козлова
Динамічний формально-неформальний розподіл повноважень, завдань та відповідальності	Б. Мільнер

Джерело: систематизовано автором

Отже, підводячи підсумок систематизованого матеріалу в табл. 1.1, можна зазначити, що більша частина науковців вважають, що організаційна структура управління компанією – це певна сукупність підрозділів, які створюють управління компанією; деякі дослідники вважають, що структура управління є формою взаємодії структурних елементів управління.

Низка вчених зазначає, що організаційна структура компанії – це упорядкована сукупність органів, що здійснюють управління бізнес-процесами, а окрема група – як сукупність і підпорядкованість

організаційних підрозділів і керівників, які виконують багато різних функції з управління.

Підсумуємо, що організаційна структура управління компанією розглядається як загальна ієрархічна система, що складається з різних рівнів управління та групи організованих підрозділів, що організовує безперервну систему комунікації між ними та покликана забезпечити ефективне функціонування управління. Компанія організована через взаємодію окремих елементів та із зовнішнім середовищем компанії.

Успішний процес розвитку бізнесу вимагає створення необхідних умов для стратегічного розвитку підприємництва, постановки мети і цілей, організаційної структури, прийняття та затвердження управлінських рішень для аналізу ефективної діяльності. Важливим завданням компанії є вибір найоптимальнішої організаційної структури, яка найбільше відповідає цілям і завданням під впливом існуючих та очікуваних умов ведення підприємницької діяльності та внутрішніх і зовнішніх факторів реалізації стратегічної ідеї бізнесу.

Організаційна структура відображає відносини та ієрархію між різними рівнями управлінців, забезпечуючи при цьому економічні інтереси та розвиток компанії. В першу чергу кожна управлінська організаційна структура повинна відповідати меті, завданням, цілям та підприємницькій діяльності конкретної компанії, вона завжди формується за певними стандартами та нормами.

Організаційна структура є однією з основних складових елементів загального механізму управління, що відображає виробничі відносини, які сприяють розвитку та результативній діяльності компанії. У науковій економічній літературі багато авторів розглядають етапи та методи розробки проекту організаційної структури управління компанією. Зокрема, Л. Евенко визначила основні принципи, за якими відбувається формування організаційних структур.

Принципи організаційної структури наступні:

– централізоване та децентралізоване управління, що пов’язане з розподілом організаційної влади в компанії;

– спеціалізація структурних елементів управління, у тому числі кожного структурного підрозділу, який виконує завдання на найвищому рівні;

– кожен структурний елемент повинен виконувати свої обов'язки відповідно до своїх функцій, відповідальності та зобов'язань;

– відокремлення функцій стратегічного управління від тактики та операційної діяльності компанії;

– структурні підрозділи органів управління всіх рівнів поділяються зверху вниз для формування ієрархічної побудови системи управління.

При формуванні організаційної структури компанії слід застосовувати рекомендовані принципи, які відображають послідовність етапів формування організаційної структури в компанії:

1) визначення головної мети;

2) дослідження та оцінка факторів впливу;

3) формування моделі управління компанією;

4) оцінка та визначення створення моделі дерева цілей і функцій для управління організаційними структурами;

5) дослідження розробки методів управління організаційними структурами компанії.

1.2. Організація управління та типи організаційних структур

Організація управління компанією, що функціонує в умовах ринкової економіки, повинна прогнозувати організований процес перебудови та адаптації, який забезпечує систематичну трансформацію його внутрішнього механізму до впливу зовнішнього середовища. У ринковій системі господарювання компанії не можуть спиратись лише ефективне внутрішнє управління, що ґрунтується на зворотних зв’язках компанії. Система

управління компанією повинна бути підготовлена до адаптаційних змін у зовнішньому оточенні існування підприємства.

В ринковій економіці компанія самостійно приймає управлінські рішення, розробляє стратегію розвитку та зростання, знаходить потрібні для їх реалізації ресурси, наймає персонал, вирішує багато структурних питань щодо створення, злиття, розподілу, ліквідації, реорганізації та перебудови організаційної структури управління.

Організаційна структура компанії безпосередньо впливає на забезпечення реалізації стратегії діяльності підприємства. Її логічна побудова може збільшити ефективність діяльності підприємства, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків, спрощення інформаційних потоків, визначення кола повноважень кожного елемента структурної одиниці й виконавця. Досить суттєво проаналізувати класифікацію організаційних структур управління компанією та визначитися з перевагами й недоліками відповідних типів, що дасть можливість встановити те, в яких умовах доцільно використовувати кожний з них.

Для подальшого дослідження сутнісної характеристики організаційних структур управління розглянемо класифікацію їх типів. Вважаємо, що наявність наукової класифікації є вагомою умовою аналізу теоретико-методичних проблем їх удосконалення. Класифікація узагальнює досвід науковців щодо структурної побудови компанії, визначає можливі шляхи їх реорганізації. Необхідно зазначити, що вченими-економістами не розроблена єдина термінологія й точка зору щодо класифікаційної ознаки, яка дає можливість систематизувати все різноманіття структурних управлінських рішень. У науковій літературі досить популярною є класифікація організаційних структур за принципом управління та підпорядкування.

Так, науковець Б. Мільнер виокремлює такі типи організаційної структури: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, матричну, програмно-цільову та структури централізованого й координаційного типу [15]. В. Царський в своїх працях зазначає, що основною ознакою відмінності

структур управління є організація взаємозв'язків між їх структурними елементами. Відповідно до цієї ознаки він виділяє лінійну, лінійно-штабну, функціональну, матричну, дивізійну й проектну системи [19, с. 61].

На думку В. Весніна, існують наступні типи організаційних структур, як жорсткі, щодо різновидів яких він погоджується з попередніми авторами, але виділяє ще сітьові організаційні структури, які бувають чотирьох типів, а саме: стабільними, динамічними, внутрішньо орієнтованими, зовнішньо орієнтованими [3, с. 217]. На нашу думку, сітьові структури не є жорсткими, їх варто віднести до адаптивних організаційних структур. У складі адаптивних структур науковці Г. Осовська та О. Осовський виділяють програмно-цільові, проектні, матричні та фрагментарні структури [16, с. 182]. Відповідно до цих ознак М. Мартиненко виділяє чотири основних організаційних структури управління, а саме: функціональну, матричну, дивізіональну й організаційну структуру конгломератного типу [13, с. 361].

Вчений І. Ансофф наводить класифікацію організаційних структур управління за типом їхньої реакції, виділяючи при цьому: конкурентну, інноваційну, виробничу, підприємницьку та адміністративну реакцію. На думку вченого, кожному типу реакції відповідає окрема організаційна форма, вибрати яку можна з огляду на характеристику управління компанією або характер змін її оточення [2]. На цій основі управлінці можуть визначити головний тип реакції і, ґрунтуючись на ньому, спроєктувати структуру, яка необхідна компанії.

Для класифікації організаційних структур управління компанією, на нашу думку, недостатньо однієї класифікаційної ознаки (характеру зв'язків між елементами структури), тому що перелік організаційних структур має певні характерні ознаки, за якими їх можна класифікувати. Серед таких ознак можна назвати характер реакції на вплив факторів внутрішнього та зовнішнього оточення, варіант групового підходу до розв'язання проблемних ситуацій, орієнтацію зусиль організаційної структури управління, стаціонарність кадрів.

Класифікація організаційних структур управління компанією на основі характеру реакції на вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища дає змогу проаналізувати пристосовуваність діючої оргструктури до трансформаційних змін, виявити позитивні й негативні сторони кожного типу організаційних структур відповідно до цього критерія. Орієнтація зусиль організаційної структури управління як класифікаційної ознаки, сприяє більшому розкриттю цілеспрямованості діяльності управлінських кадрів. Здійснивши аналіз вищенаведених варіантів класифікації організаційних структур управління, пропонуємо систематизувати їх різноманітні типи з використанням таких класифікаційних ознак (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація організаційних структур управління підприємствами

Класифікаційна ознака	*Типи організаційних структур*
Характер реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ	Жорсткі
	Адаптивні
Орієнтація зусиль організаційної структури управління	Продуктивний
	Програмно-цільовий
	Регіональний
Варіант групового підходу до вирішення проблемних ситуацій	Командна
	Проблемно-групова
	Бригадна
Характер взаємозв’язків між елементами структури	Лінійна
	Лінійно-функціональна
	Функціональна
	Лінійно-штабна
	Дивізіональна
	Матрична

Джерело: систематизовано автором

Отже, враховуючи специфічні особливості та базуючись на комплексному розумінні організаційної структури управління, необхідно визначити її як цілісну ієрархічну систему, яка складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, що організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення результативного процесу

функціонування компанії через взаємодію складових елементів як із внутрішнім, так і з зовнішнім оточенням компанії. Дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених дало можливість дійти висновку про те, що існує багато різних підходів до класифікації організаційних структур управління компанією. Запропонована науковцями класифікація враховує п’ять головних ознак, за якими можна згрупувати типи організаційних структур управління. Вважаємо, що ця класифікація надасть можливість достовірно визначити тип організаційної структури управління й сприятиме побудові системи моніторингу її якості.

1.3. Оцінка ефективності організаційних структур

Основою функціонування системи управління є її структура, яка повинна забезпечувати виконання функцій управління щодо досягнення мети компанії. Для вибору кращого з варіантів можливих структур елементів системи управління виникає завдання аналізу якості цих варіантів, а саме кількісного вимірювання абсолютного або відносного значення їх ефективності. Тому для оцінювання ефективності організаційних структур необхідно вибрати відповідний показник якості [13]. Показники ефективності організаційної структури повинні характеризувати здатність (пристосовність) системи виконувати покладені на неї функції та характеризувати найбільш суттєві якості структури системи управління компанією. Сукупність даних показників виявляється стратегічною моделлю функціонування системи управління, структура якої досліджується.

Оцінка рівня оптимальності організаційної структури управління підприємством передбачає аналіз наступних параметрів:

1. Норма керованості. В компанії планують чисельність персоналу, якими керівник зможе результативно управляти. Кількість підлеглих на

одного управлінця залежить від його досвіду і стажу, а також від типу компанії і специфіки товарів, які випускаються та послуг, які надаються.

2. Відсутність дублювання функцій управління і контролю вищих керівників. Важливо своєчасно виявляти такі посади і при необхідності скорочувати їх або надавати інші функції, чітко обумовивши відповідальність.

3. Однорідність структури. При ефективній організаційній структурі число рівнів між керівництвом і працівниками залишається приблизно рівним для кожного співробітника та підрозділу.

4. Оптимальна кількість керівного складу. Вважається, що кількість управлінців не повинна перевищувати 30% від числа усього персоналу компанії.

Застосування вказаних методів на основі показників оцінки ефективності організаційної структури управління допомагає виявити недоліки та негативну динаміку, які заважають ефективному досягненню організаційної мети, швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому і внутрішньому оточенні та створенню оптимальної управлінської моделі функціонування компанії.

Ефективність організаційних структур управління може бути виявлена як функція від таких параметрів формальної моделі [22]: ступінь раціональності кадрового потенціалу; ступінь раціональності структуризації системи управління; ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками; рівень економічної ефективності апарату управління.

При оцінці рівня організаційної структури будь-якого підприємства пропонується використовувати наступні показники [1, с. 173]:

1. Коефіцієнт ланковості визначається за наступною формулою:

$$\textbf{Кл = Сл.ф. / Сл.оп.}, \qquad (1.1.)$$

де *Кл* – коефіцієнт ланковості;

Сл.ф. – фактична кількість ланок в даній компанії;

Сл.оп. – оптимальна кількість ланок в компанії, яке обране за основний варіант.

Аналізуючи кількісні дані коефіцієнта ланковості, можна зробити такі висновки:

• якщо коефіцієнт ланковості близький до 1 (зліва чи справа), то кількість ланок в компанії, що оцінюється, також наближається до оптимальної кількості ланок;

• якщо $К_л < 1$, то це свідчить про те, що в компанії ланки виконують цілу низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність підприємства в цілому. Виходячи з цього, необхідно підвищити кількість ланок через поділ великих підрозділів на менші;

• якщо $К_л > 1$, ситуація прямо протилежна тій, що описана вище, тобто в компанії організаційна структура занадто розгалужена, ланки вузько спеціалізовані; у такій ситуації доцільним стане об'єднання дрібних ланок у більші, що дозволить коефіцієнту ланковості наблизитись до 1(Кл → 1).

2. Коефіцієнт централізації управління знаходимо за формулою:

$$\textbf{Кц = Ст. / (Ст. + См)}, \qquad (1.2.)$$

де *Кц* - коефіцієнт централізації управління;

$С_т$ - кількість працівників топ-менеджменту (вищий рівень управління);

$С_м$ - кількість працівників мідл-менеджменту (середній рівень управління).

Чим менший коефіцієнт від 1, тим більший рівень децентралізації на підприємстві.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації визначаємо за формулою:

$$\textbf{\textit{Кт.к. = Сп.т. /S},} \qquad (1.3.)$$

Кт.к. – коефіцієнт територіальної концентрації;

Сп.т. – кількість компаній даного типу, які діють в одному регіоні;

S – площа даного регіону.

4. Коефіцієнт керованості визначаємо за формулою:

$$Кк = Нк / Фк, \quad (1.4)$$

де *Кк* – коефіцієнт керованості;

Нк – середня норма керованості для менеджерів відповідного рівня (для керівників вищої ланки – 6-8 чоловік, в окремих випадках 10-12, для менеджерів нижчої ланки – 20-25 чол.);

Фк – фактичний рівень керованості в компанії.

Коефіцієнт керованості зазначає про ефективність використання управлінського персоналу компанії. Так, при значенні *Кк* <1 в компанії відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена. Кк > 1 свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.

5. Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління визначається за наступною формулою:

$$Кз = Су / Спвп, \quad (1.5)$$

де $К_З$ –- коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління;

Су – чисельність апарату управління;

Спвп – чисельність промислово-виробничого персоналу. Даний показник характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості ПВП.

6. Коефіцієнт дублювання функцій визначається за формулою:

$$Кд = Сф.п. / Сф.з, \quad (1.6)$$

де *Кд* – коефіцієнт дублювання функцій в компанії;

Сф.п. - кількість функцій, які закріплені за декількома підрозділами;

Сф.з. - загальна кількість функцій в компанії.

Зазначений коефіцієнт відображає рівень повторюваності функцій в апараті управління підприємством. Чим ближче цей коефіцієнт до 1, тим небезпечна та ризикова ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну і ту саму функцію, що позначається на неефективному витрачанні ресурсів компанії.

7. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління визначається за такою формулою:

$$Кеф = Рк / Ву, \quad (1.7)$$

де *Кеф* – коефіцієнт ефективності організаційної структури компанії;

Рк – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

Ву – витрати на управління (фонд оплати праці працівників апарату управління, видатки на утримання офісу, на придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передачу управлінської інформації тощо);

8. Інтегрований показник організаційної структури визначається за формулою:

$$Кінт = 1 – [(Ву • Пв) : (Фо • Фв)], \quad (1.8)$$

де *Кінт* –- інтегрований показник організаційної структури компанії;

Ву – витрати на управління, які припадають на одного працівника управління;

Пв – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу;

Фо – фондоозброєність (вартість основних і оборотних засобів, що припадає на одного працюючого);

Фв – фондовіддача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних засобів).

Підсумовуючи дослідження теоретичних основ організаційної структури компанії, необхідно зазначити, що управління як функція

менеджменту є процесом делегування повноважень, що вважається дуже складною частиною менеджменту, особливо в великих компаніях. Увесь персонал повинен знати свою відповідальність, тобто коли вони можуть приймати виробничі рішення самостійно, а коли ці рішення має приймати управлінський апарат.

Визначення кількісних значень норми керованості в кожній конкретній компанії має здійснюватися на основі оцінки усіх впливаючих на неї факторів з урахуванням галузевої специфіки, розташування виробництва і особливостей технологічного процесу. У практичній діяльності при побудові організаційних структур рекомендації науковців часто не сприймають серйозно, що призводить до надмірного завантаження лінійних керівників. Запровадження норм керованості для лінійних керівників: створює рівні по напруженості умови їх праці; створює науково обґрунтовану базу для правильного планування їх чисельності; дозволяє виявити резерви їх чисельності. У сучасних умовах господарювання необхідні не тільки принципово нові форми організації, не тільки докорінно відмінні методи управління, але і перехідні режими діяльності, поетапна перебудова одних структур в інші.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МХП»

2.1. Коротка характеристика галузі та підприємста ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» – це акціонерне товариство, що було засноване у 1998 р., й належить до числа провідних агроіндустріальних холдингів України. Нині на вітчизняному ринку товариство виступає лідером по виробництву зерна та м'яса. Асортимент готової продукції ПрАТ «МХП» нараховує 201 позицію. Інформацію про спеціалізацію даного підприємства представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Напрями спеціалізації ПрАТ «МХП»

№ п/п	Назва показника	Детальна інформація про торгові марки або види продукції
1.	Виробництво курятини	найвідоміша марка – ТМ «Наша Ряба», а також ТМ «Українське курча», ТМ «Вінницькі курчата»
2.	Виробництво напівфабрикатів	ТМ «Легко!», «Апетитна»
3.	Виробництво м'ясних виробів, повністю готових до вживання	під ТМ «Бащинський», «Легко!», «Секрети шефа», «Ситні», «Qualiko», «Курка по-домашньому»
4.	Виробництво м'ясо-ковбасних виробів	ТМ «Дружба Народів», ТМ «Бащинський», ТМ «Європродукт»
5.	Вирощування зернових і олійних культур	пшениці, кукурудзи, соняшнику, сої, ріпаку, інших видів зернових культур
6.	Вирощуванням інших видів птиці та великої рогатої худоби	Вирощуючи гусей, індиків, ВРХ, для їх годівлі застосовуються корма тільки власного виробництва.

Джерело: складено за [23].

ПрАТ «МХП» – лідер на українському ринку курятини, тому що виробляє більш як 55 % сукупного промислового виробництва та на нього припадає біля 35 % загального обсягу споживання курятини. До того ж підприємство є провідним експортером курятини. В теперішній час сегмент птахівництва ПрАТ «МХП» включає: 3 фабрики по вирощуванню бройлерів; 2 птахофабрики, що займаються виробництвом інкубаційного яйця і розведенням батьківського поголів'я; 15 розподільчих центрів; власний парк

вантажівок-рефрижераторів, якими перевозять продукцію (охолоджену та заморожену) [23].

Головні конкуренти досліджуваного підприємства на ринку масового споживання курятини наочно представлено на рис. 2.1. Відмітимо, що ТМ «Наша Ряба» ПрАТ «МХП» займає 60,6 % ринку, в той час як разом на всі інші торгові марки конкурентів припадає 39,4 %. Зокрема, на ТМ «Гаврилівські курчата» ТОВ «Комплекс Агромарс» – 16,3 %; на ТМ «Курка Чеботурка» ПАТ «Волидимир-Волинська птахофабрика» – 10,4 % і на ТМ «Пан Курчак» ТОВ «Птахокомплекс Губин» – 7,2 %.

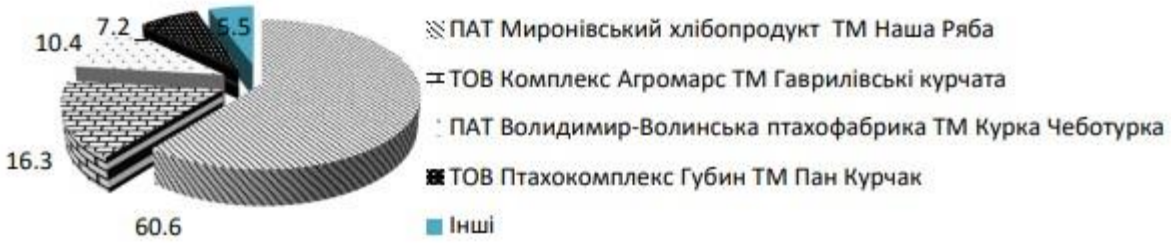


Рис. 2.1. Частка основних виробників на ринку курятини України

Джерело: [22].

Характерною особливістю ПрАТ «МХП» є його розгалужена вертикально інтегрована структура. В господарській діяльності досліджуваного агрохолдингу об’єднано 23 підприємства одного виробничого ланцюга процесу виробництва м’яса – починаючи з вирощування культур (зернових та олійних), потім виробництва з них комбікормів, до подальшого виробництва інкубаційних яєць та вигодовування батьківського поголів’я курей та іншої птиці, виготовлення та переробки м’яса птиці, його перевезення у франчайзингові точки продажу та власні центри дистрибуції та завершуючи безпосередньо процесом реалізацію продукції споживачам. Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП», що візуально відображена на рис. 2.2, слугує базисом його успішного функціонування, тому що забезпечує повний контроль за процесами формування витрат на виготовлення та якості продукції підприємства – від поля до столу [23].

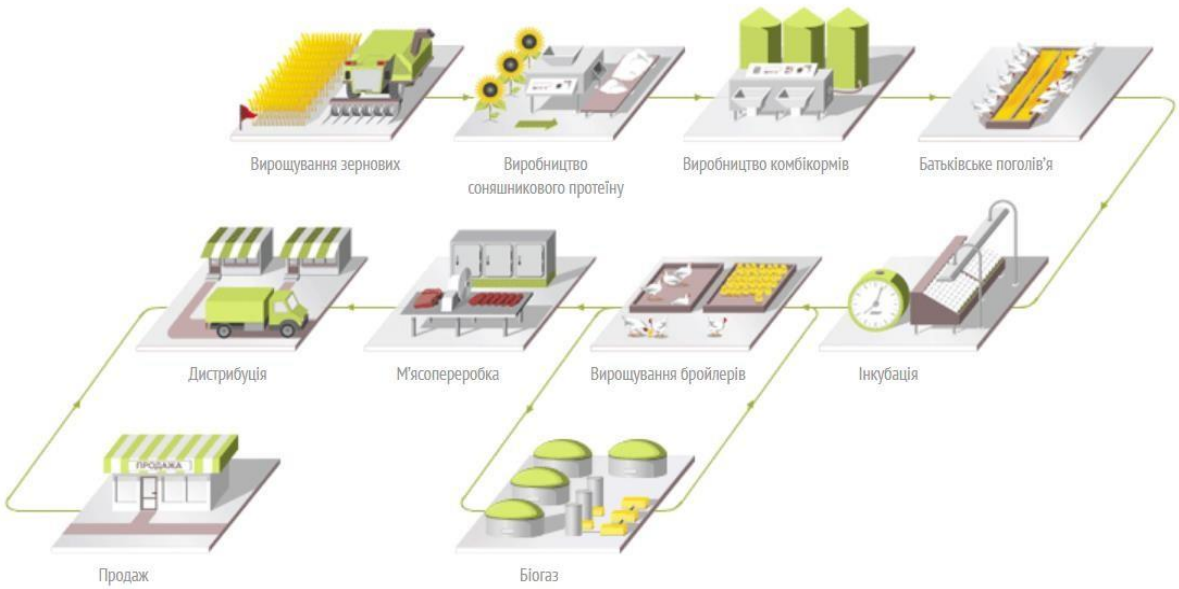


Рис. 2.2. Бізнес-модель підприємства ПрАТ «МХП»

Джерело: [23]

Головними перевагами сформованої вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП» є такі:

– забезпечує висококонкурентну базу витрат, порівняно з аналогами в індустрії;

– дозволяє здійснювати максимальний контроль якості та підвищувати біобезпеку;

– суттєво знижується залежність від фермерів і постачальників, скорочуючи схильність до волатильності рівня цін на сировину;

– підтримує знищення відходів під час виробництва м'яса птиці та циркулярну економіку. На кожному окремому етапі виробництва вилучені відходи, а також субпродукти перетворюються на продукцію, яка потім застосовується або на підприємстві, або для продажу стороннім особам;

– сприяє внеску агрохолдингу у GFSI» (Глобальну ініціативу з безпеки харчових продуктів) щодо якості, безпеки, фізичної та фінансової доступності природних ресурсів, продуктів харчування та сталого розвитку;

– з початку війни сприяла критично важливій та дуже значній ролі підприємства у забезпеченні продовольчої безпеки України.

Більш детальна характеристика процесів, що входять до складу

вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика складових елементів вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП»

№ п/п	Назва елемента	Коротка характеристика
1.	Вирощування зерна (пшениці, кукурудзи, сої, соняшнику, ріпаку), а також інших зернових культур	Підприємству належить земельний банк в обсязі понад 370000 га в таких областях як: Вінницька, Львівська, Київська, Хмельницька, Івано-Франківська, Сумська, Дніпропетровська, Тернопільська. Близько 75000 га землі агрохолдингу засіяні озимими культурами (з них 56 % озимою пшеницею й 43% – зимовим рапсом). В усьому вирощеному зерні найбільшу частку складає кукурудза та пшениця. Ще виготовляється соняшникову олію.
2.	Виробництво соняшникового протеїну	ПрАТ «МХП» – це єдиний у світі виробник м'яса курятини, який використовує спеціальну технологію для одержання протеїна з насіння соняшнику.
3.	Виробництво комбікормів	Агрохолдинг забезпечує 100% потреби у зернових для вироблення комбікормів для своїх потреб, що дозволяє контролювати якість харчування худоби. Комбікорми збагачують протеїном, вітамінами та мінералами, важливими для росту курчат.
4.	Батьківське поголів'я	Виступає первинним етапом виробництва м'яса курки. В батьківські птахофабрики надходять одноденні курчата Cobb 500 від найкращих виробників Німеччини, які опісля у пташниках зростають у батьківське поголів'я курчат-бройлерів.
5.	Інкубація	Яйця з батьківських птахофабрик транспортують до автоматизованих інкубаторів, які розміщені на фабриках з вирощування курчат-бройлерів. Там яйця сортують та поміщають на 21 денний період інкубації. Народжені курчата проходять вакцинацію, перш ніж їх перевезуть до пташників.
6.	Вирощування бройлерів	Для вирощування курчат бройлерів облаштовані окремі зони на підприємстві.
7.	Біогаз	ПрАТ «МХП» спрямовує зусилля на вирішення таких завдань: виробництво екологічно чистих біологічних органічних добрив; досягнення енергетичної незалежності; покращення екології в регіонах базування підприємства. Першу біогазову станцію з потужністю 5 МВт/год, яка працює на курячому посліді та відходах з переробки курчат-бройлерів запустили у 2013 р. Наприкінці 2019 р. було введено в експлуатацію 1-шу чергу біогазового комплексу «Біогаз Ладижин» потужністю 12 МВт на базі «Вінницької птахофабрики». Об'єми електроенергії, вироблені на цьому комплексі, забезпечують електрикою біля 40% потреб «МХП». В цьому ж комплекс ще виробляються органічні біодобрива з високим вмістом елементів живлення рослин.
8.	М'ясопереробка	Виготовляється широкий асортимент продуктів, починаючи від копченої курки до яловичини преміум-класу й фуа-гра. Більш як 50% складу продукту стаовить курятина власного виробництва, решта – свинина та яловичина. 5 % виготовленої на ПрАТ «МХП» продукції, надходить на власні м'ясопереробні підприємства.

9.	Дистрибуція	Доставка продукції здійснюється через 15 розподільчих центрів з використанням власних 450 вантажівок-рефрижераторів.
10.	Продаж	40% продажів відбувається через 2600 власних франчайзингових магазинів. ПрАТ «МХП» володіє 6 філіями прямих продажів, 4 філіями міжфілійної логістики, 5 розподільними центрами із власними складськими приміщеннями й автопарком. Продукція постачається мережам супермаркетів («Еко», Fozzy, «Новус», «АТБ», «Сільпо», Metro Cash & Carry, Auchan, тощо. Майже 61 % усієї продукції продається через наявні супермаркети, франчайзингову мережу та інші канали збуту.

Джерело: систематизовано за [23].

Варто відзначити, що ПрАТ «МХП» експортує 34 % сукупного обсягу виготовленої продукції до 80 країн. Основними експортними ринками збуту є країни Євросоюзу, СНД, БСПА та Африки. У 2021 р. доходи підприємства від експорту становили близько 53% сукупних доходів. Дистрибуційні центри холдингу розташовані у багатьох країнах, зокрема у Великій Британії, Нідерландах, Саудівській Аравії, ОАЕ. Підприємство й надалі планує втілювати стратегію диверсифікації ринків експорту, шукати сьогочасні можливості розвивати бізнес у багатьох інших країнах світу [23].

ПрАТ «МХП» активно модернізує та нарощує виробничі потужності, що дозволяє не лише збільшувати масштаби виробництва продукції, але й розвивати нові напрямки діяльності, сервіси та продукти. В цьому контексті варто відзначити трансформацію бізнесу з сировинного на міжнародний кулінарний, яка розпочалась на початку 2020 р. А саме, агрохолдинг розвиває за франчайзинговою моделлю наступні 3 нові формати: магазини біля дому «М'ясомаркет», шаурменні DönerMarket, гастростудії «Секрети шефа» (їх планується розвивати у містах-мільйонниках, обласних центрах).

Мережа «М'ясомаркет» як оновлений формат магазинів біля дому, забезпечуватиме споживачам можливість купити всі необхідні продукти. Їх унікальною характеристикою є великий асортимент м'яса й супутніх товарів у поєднанні з новим рівнем сервісу. Останній забезпечуватимуть спеціально навчені у відповідній профільній Школі м'ясні сомельє, що обслуговуватимуть покупців магазинів. Працівники магазину не лише

допомагатимуть покупцям обрати товари, а й ділитимуться з ними ідеями приготування цікавих м'ясних страв [23].

Відмітимо, що у 2021 р. ПрАТ «МХП» було створено кулінарний дослідницький центр у м. Києві, запущено в експлуатацію 40 торгових точок шаурменної «DonerMarket», а також виведено на ринок магазини «М'ясомаркет», з яких 180 було відкрито для покупців до кінця поточного року, відбувся запуск магазинів «М'ясомаркет 2.0» на базі концепції «Кулінарний досвід» для споживачів. Новостворений кулінарний інноваційний та науково-дослідницький центр працює над досягненням одного із стратегічних пріоритетів ПрАТ «МХП» – розвиток асортименту приготованих продуктів й продуктів з високою доданою вартістю.

Нині в своїй структурі ПрАТ «МХП» об'єднує 23 підприємства, які працюють у 4-х бізнес-сегментах (рис. 2.3).

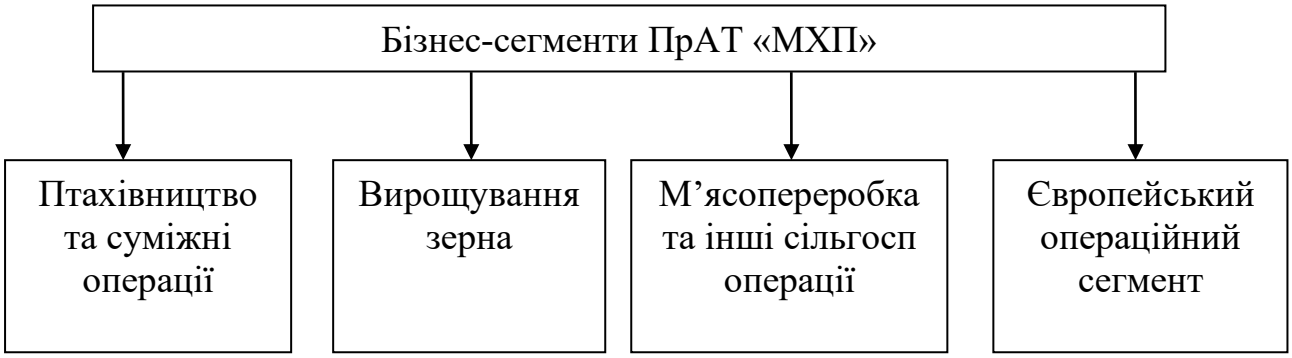


Рис. 2.3. Бізнес-сегменти, в яких працюють підприємства групи ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано за [23].

Результативність діяльності ПрАТ «МХП» перш за все характеризує обсяг виручки від реалізації продукції в цілому та виручки від експорту продукції зокрема, що наочно показано на рис. 2.4. Рис. 2.4 засвідчує, що у 2018-2019 рр. виручка від реалізації продукції зросла, але вже у 2020 р. позитивна динаміка змінилась на спадну – виручка скоротилась на 7 %. В той же час обсяг виручки від експорту продукції впав аж на 14 %. Однак вже у 2021 р. було відновлено позитивну динаміку та відбулось зростання сукупної виручки від реалізації продукції на 24,12 %, порівняно з 2020 р., а виручки від

експорту продукції – на 24,5 % відповідно. Частка експорту у загальній виручці від продажу продукції ПрАТ «МХП» зменшилась із 59,5 % у 2018 р. до рівня 53,3 % у 2021 р.

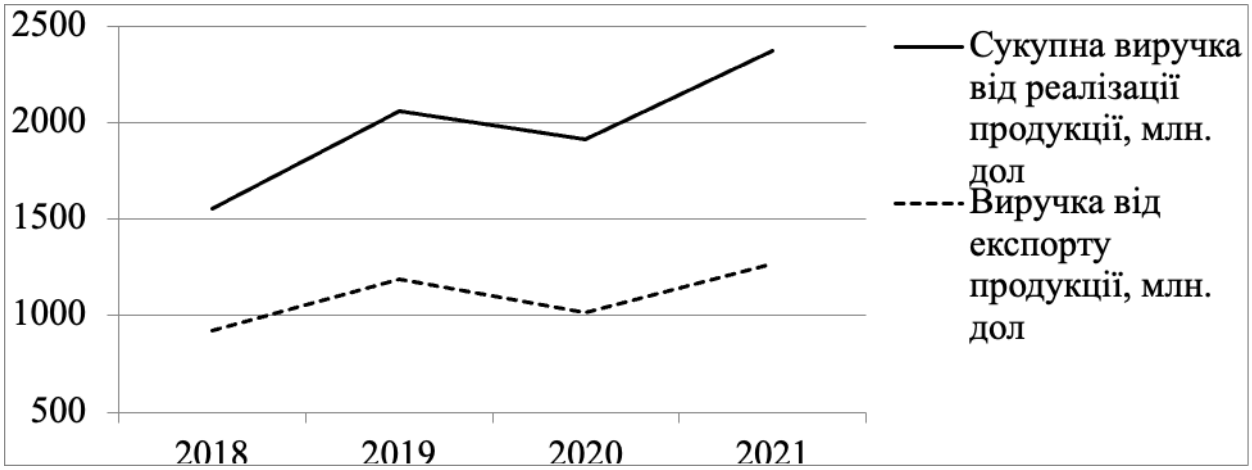


Рис. 2.4. Динаміка окремих показників виручки від реалізації продукції ПрАТ «МХП» у 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано за [23].

Проведений аналіз тенденцій зміни величини виручки від продажу продукції ПрАТ «МХП» за сегментами бізнесу, представлений у табл. 2.3, дає підстави для висновків про те, що найбільшу частку виручки забезпечує сегмент птахівництва та суміжних операцій, а саме 68 % у 2021 р. Його частка у зазначеному році, порівняно з 2019 р., несуттєво змінилась – на 1 %. У 2021 відносно 2019 р., досить значно, а саме на 5 %, скоротилась питома вага виручки від продажу вирощеного зерна.

Таблиця 2.3

Структура одержаної виручки від реалізації продукції ПрАТ «МХП» в розрізі окремих сегментів бізнесу, у %

Найменування сегмента	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019, +/-
Птахівництво та інші суміжні операції	67	68	68	+1
Вирощування зерна	13	7	8	-5
М’ясопереробка та інші сільськогосподарські операції	7	8	7	-1
Європейський операційний сегмент	13	17	17	-4

Джерело: розраховано та складено за [23].

Дохід від реалізації продукції ПрАТ «МХП» – основне джерело формування його чистого прибутку. Представлені на рис. 2.5 статистичні дані ілюструють нестабільну тенденцію впродовж 2018-2021 рр. Зокрема, у 2019 р. відносно 2018 р., чистий прибуток агрохолдингу зріс на 74,85 %. Однак у 2020 р. кінцеві результати діяльності цього підприємства різко погіршились та у підсумку були чистим збитком в сумі 133,05 млн. дол. Найбільш негативно в окреслений рік на діяльність ПрАТ «МХП» мали вплив карантинні обмеження, запроваджені через COVID, а також велике зростання фінансових витрат у зв'язку із вкладенням значних коштів у розвиток і модернізацію деяких підприємств агрохолдингу. Однак вже у 2021 р. спостерігалась дуже позитивна динаміка – досліджуване підприємство одержало чистий прибуток в сумі 393,34 млн. дол.

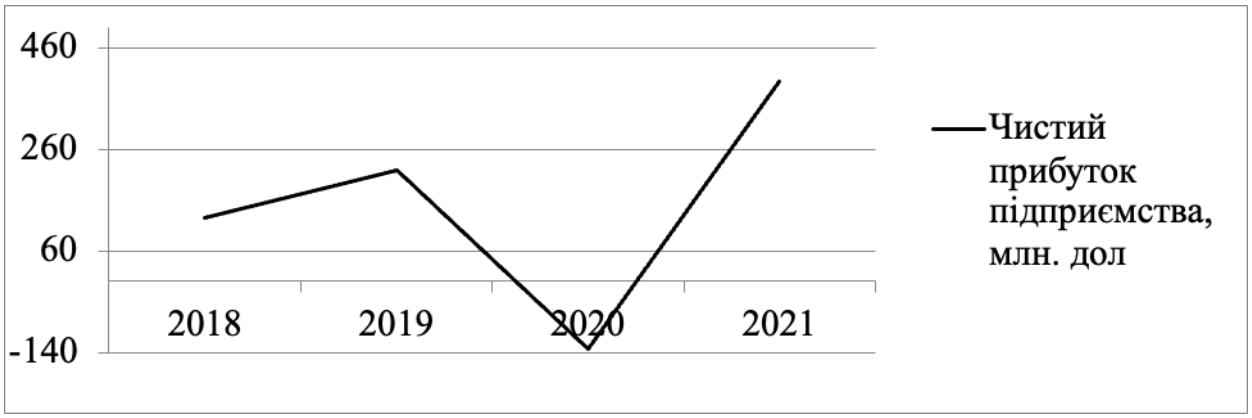


Рис. 2.5. Динаміка величини чистого прибутку ПрАТ «МХП» у 2018-2021 рр.

Джерело: виконано за [23].

Також нами було виконано розрахунки кількох показників рентабельності ПрАТ «МХП», результати наочно відображено на рис. 2.6. Варто відзначити спадну динаміку усіх показників рентабельності підприємства, окрім рентабельності продажу продукції, у 2018-2020 рр. Й лише у 2021 р. відбулось підвищення рівня усіх розрахованих показників рентабельності. Зауважимо, що найбільше значення у 2021 р. мав показник рентабельності продажу продукції – 27,91 %. Стрімка зростаюча тенденція у 2020-2021 рр. була характерна для показника рентабельності власного капіталу – до рівня 22,29 %.

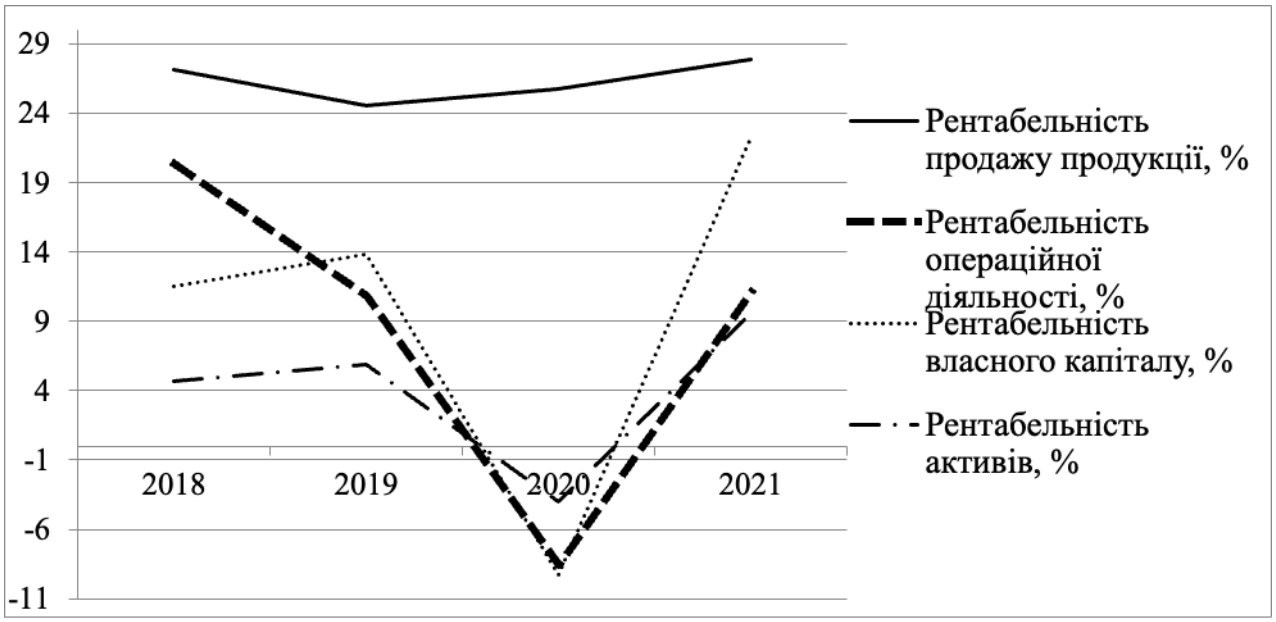


Рис. 2.6. Показники рентабельності діяльності ПрАТ «МХП» у 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано за [23].

Наразі ПрАТ «МХП» здійснює свою господарську діяльність в умовах динамічного розвитку сільського господарства в нашій країні, загострення конкуренції на ринку. Стосовно основних конкурентів ПрАТ «МХП» за таким видом економічної діяльності як вирощування зернових культур, доречно виокремити наступні 4 агропромислові комплекси: ТОВ «Кернел-трейд», ФГ «Укрлендфармінг», ТОВ «Агропросперіс» і ТОВ Фірма «Астарта-Київ» (табл. 2.4). Конкурентоспроможність підприємств аграрної сфери значною мірою залежить від обсягу земельної площі, зайнятої під вирощування культур. За значенням показника земельного банку ПрАТ «МХП» займає 4-те місце. Водночас за показником площі землі в розрахунку на 1-го працівника воно знаходиться на 2-му місці. Це засвідчує про помірне навантаження на співробітників, не дуже високий рівень виробничого травматизму, високий рівень продуктивності праці при незначних втратах на площах простою.

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ПрАТ «МХП» у сфері вирощування зернових культур у 2020 р.

№ п/п	Найменування підприємства	Розмір земельного банку, тис. га	Чисельність працівників	Площа на 1-го працівника, тис. га
1	ТОВ «Кернел-трейд»	600	16000	37,5
2	ФГ «Укрлендфармінг»	470	30000	15,7
3	ТОВ «Агропросперіс»	410	4000	102,5
4	ПрАТ «МХП»	370	27731	74,95
5	ТОВ фірма «Астарта-Київ»	210	13000	16,2

Джерело: сформовано за [23].

Відзначимо, що з метою підвищення ефективності використання земельного банку ПрАТ «МХП» ще у 2018 р. реалізовано проект по введенню ГІС (Геоінформаційної системи) на підприємствах агрохолдингу у сфері рослинництва. Це дозволило підприємству одержати єдину платформу для зведення, систематизації, зберігання та опрацювання даних земельного банку з точним геопозиціонуванням, що є у вільному доступі для керівників всіх рівнів управління. Цей новий інструмент забезпечує можливості не лише для контролю ведення земельного банку ПрАТ «МХП», роблячи його більш прозорим та оперативним, але і для застосування в цілях оцінки потенційних ризиків і своєчасного впровадження заходів по їх усуненню, а саме:

– проведення аналізу та включення в обробку нових ділянок землі;

– зведення до мінімуму технічних втрат завдяки виявленню лісистих земель та подальшому виконанню комплексу робіт з рекультивації;

– зменшення фінансового тягаря на агрохолдинг завдяки припиненню договорів оренди тих земельних ділянок, які неможливо обробляти;

– посилений контроль відповідності нормам екології та правового статусу оброблюваних земель;

– контроль на системній основі термінів дії заключених договорів оренди, проактивні дії задля дієвого використання земельного банку;

– оптимізацію земельної служби, перерозподіл деяких обов'язків між працівниками, максимально ефективне залучення фахівців до нових проектів.

ГІС виступила сильним фундаментом для формування та подальшого впровадження рішень щодо комплексної автоматизації агровиробництва. Актуальні контури полів і посівів застосовуються для контрольованішого та точнішого виконання технологічних робіт й досягнення відповідності самим оптимальним технологіям вирощування. Все це впливає на динаміку виробничих показників, на ефективність витрат праці у суміжних проектах цілісної стратегії автоматизації агровиробництва [23].

Різкі коливання фінансових результатів діяльності ПрАТ «МХП» в аналізований період позначились на величині капіталу та активів (табл. 2.5). У 2020 р., порівняно з попереднім роком, спостерігалась спадна динаміка більшості показників, представлених у табл. 2.5. А вже у 2021 р. відновилась зростаюча динаміка. Загалом у 2021 р., порівняно з 2018 р., зросла вартість як сукупних активів підприємства – на 53,66 %, так і власного капіталу на 63,15 %, грошових коштів та їх еквівалентів – на 29,97 % тощо. Серед негативних тенденцій можна відмітити зростання фінансової залежності діяльності ПрАТ «МХП» від зовнішніх джерел фінансових ресурсів. У 2021 р. 42,99 % сукупних активів підприємства покривалось завдяки власному капіталу. Стосовно залучених джерел фінансування ПрАТ «МХП», зауважимо, що останні складаються не тільки із запозичених і залучених коштів інвесторів, а також і за рахунок державних дотацій. Відзначимо, що в останні роки ПрАТ «МХП» отримувало значну державну допомогу, а саме 970 млн. грн. у 2018 р. та 29,4 млн. грн державної підтримки у 2019 р.

Таблиця 2.5

Ключові економічні показники господарської діяльності ПрАТ «МХП» у 2018-2021 рр., млн. дол

Показники	Рік				Темп приросту 2021/2018	
	2018	2019	2020	2021	+/-	у %
Чистий дохід від реалізації продукції	1552,21	2055,94	1911,14	2372,26	820,05	52,83
Собівартість реалізованої продукції	1130,63	1658,11	1544,10	1812,67	682,04	60,32

Сума прибутку від операційної діяльності	316,19	221,75	201,12	506,00	189,81	60,03
Чистий прибуток	124,93	218,44	-133,06	393,34	268,41	214,85
Грошові кошти та їх еквіваленти	211,77	340,74	217,58	275,24	63,47	29,97
Величина оборотних активів	1036,68	1181,64	1174,35	1654,94	618,26	59,64
Необоротні активи	1633,99	2508,85	2108,47	2448,84	814,85	49,87
Загальний обсяг активів	2670,67	3690,50	3282,82	4103,78	1433,11	53,66
Власний капітал	1081,47	1582,29	1237,83	1764,39	682,92	63,15
Поточні зобов'язання	319,32	390,18	374,91	529,26	209,94	65,75
Довгострокові зобов'язання	1253,34	1704,45	1653,71	1780,33	526,99	42,05
Сумарна величина зобов'язань	1572,66	2094,63	2028,62	2309,59	736,93	46,86

Джерело: складено та розраховано за [23].

Юридична реєстрація Групи в країнах Євросоюзу відкриває для ПрАТ «МХП» гарні можливості для залучення коштів європейських фінансово-кредитних установ. До того ж, можливість емісії Групою цінних паперів та їх розміщення на Лондонській фондовій біржі дозволяє шляхом випуску єврооблігацій залучати кошти фізичних і юридичних осіб. Для прикладу, у 2018 р. розмістили МНР S.E. Єврооблігацій на суму 550 млн. дол з річною ставкою купона у 6,95 %, а в 2019 р. – на 350 млн. дол із ставкою купона 6,2 5%. Скоротити фінансову залежність ПрАТ «МХП» нам видається можливим тільки у випадку поліпшення фінансового результату, збільшення величини нерозподіленого прибутку, що вкладається в його діяльність.

В цілому, підводячи підсумки здійсненого аналізу доречно відзначити, що діяльність ПрАТ «МХП» є диверсифікованою та добре організованою стосовно забезпечення високого рівня якості та конкурентоспроможності продукції. Це дало змогу досліджуваному підприємству зайняти лідируючу позицію на ринку. У другому підрозділі кваліфікаційної роботи детальніше розглянемо організаційну структуру даного підприємства.

2.2. Характеристика організаційної структури ПрАТ «МХП»

Організаційна структура ПрАТ «МХП» безпосередньо визначається його діячою вертикально-інтегрованою бізнес-моделлю, розглянутою нами у

попередньому підрозділі роботи. Сформована структура забезпечує стабільно високі стандарти якості та належний контроль над собівартістю кінцевої продукції за рахунок значного масштабу виробництва. Наочно загальну організаційну структуру даного агрохолдингу представлено на рис. 2.7. В основу формування наведеної структури покладено принцип розподілу повноважень та сфер відповідальності за функціями й ухвалення усіх важливих рішень по вертикалі.

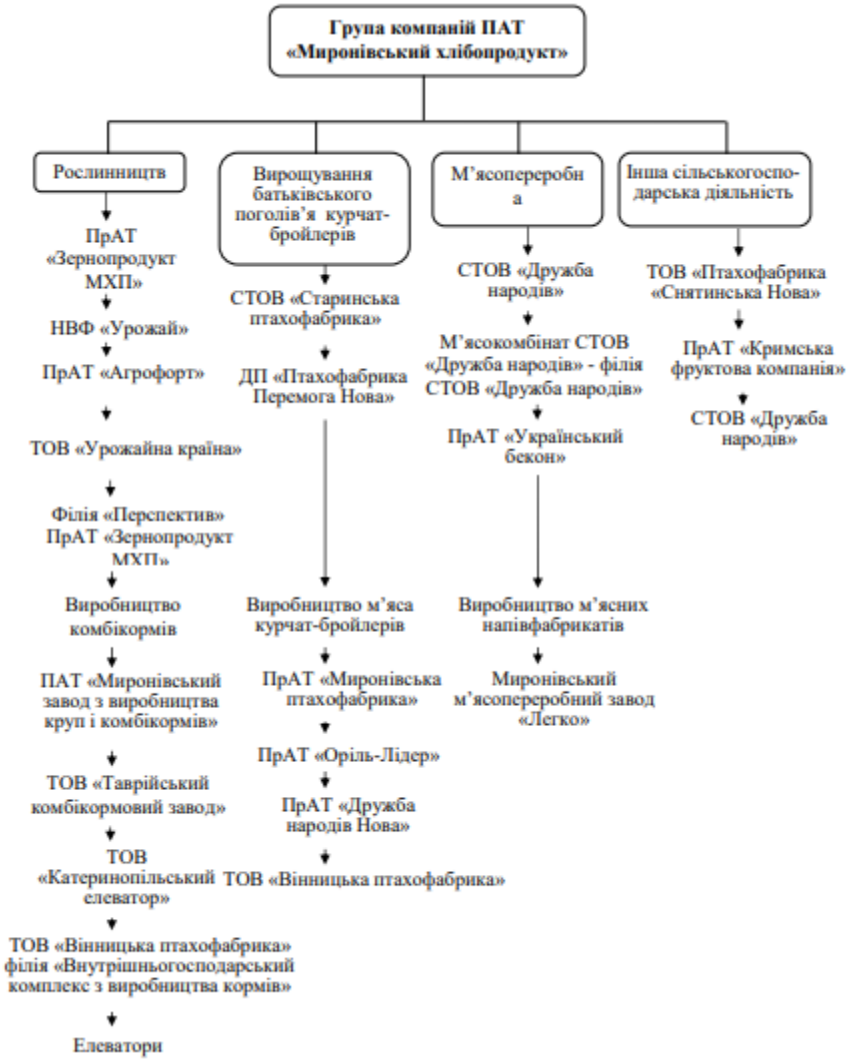


Рис. 2.7. Організаційна структура підприємства ПрАТ «МХП»

Джерело: [23].

Організаційна схема українських активів даного агрохолдингу представлена у Додатку А. А структура власності ПрАТ «МХП», включно з Європейськими бізнес-одиницями наведена у Додатку Б.

Незважаючи на суттєві переваги бізнес-моделі та структури ПрАТ «МХП», проявом яких є високі фінансові показники господарської діяльності підприємства у 2021 р., його керівництво постійно вивчає можливості щодо її подальшого вдосконалення. З цього приводу варто зазначити про проєкт «Зміна організаційної структури», який стартував у 2020 р., продовжували втілювати й у 2021 р. Ключове завдання зазначеного проєкту полягає у введенні удосконалених організаційних стандартів. А його цілями визначено такі:

– упорядкування організаційної структури заради відповідності операційній моделі ПрАТ «МХП» її майбутньому напрямку розвитку та встановлення більш чіткої управлінської ієрархії;

– уніфікація деяких посад і підрозділів в цілях представлення їх функціональної належності, а також забезпечення належної об’єктивності аналітичних даних.

У 2021 р. було проведено зміни структури низки головних відділів, включаючи Дирекцію з питань розвитку бізнесу клієнтів, Дирекцію з організаційної ефективності та управління персоналом, Дирекцію з питань фінансів та стратегічної підтримки бізнесу, Відділ маркетингу і Відділу інформаційних та цифрових технологій. Стандарти зміни організаційної структури також були використані в процесі централізації логістики й розбудови власної роздрібної мережі.

У планах керівництва агрохолдингу на 2022 р. – розширення проєкту в цілях зростання продуктивності в результаті проведення досліджень та впровадження передового досвіду. Окрім цього, заплановані додаткові заходи задля досягнення вищої організаційної прозорості та усвідомлення кожним працівником важливості організаційної структури ПрАТ «МХП».

Стосовно організаційної структури управління ПрАТ «МХП», то вона є лінійно-функціональною. Для даного типу організаційної структури характерною є своя складність, однак оцінюючи масштаби діяльності агрохолдингу можна припустити, що саме такий тип структури управління є

найбільш доречним для цього підприємства. З одного боку, ПрАТ «МХП» має чітко визначену ієрархію, жорстку систему визначених прав, обов'язків й розподілу робочих функцій між співробітниками, а з іншого боку – система є доволі гнучкою в частині особистісного та професійного розвитку та самовираження кожного працівника. Останнє відбувається завдяки підтримці цінностей та норм, котрі формуються в процесі колективного обговорення та вирішення проблем, які появляються.

Ключові переваги та недоліки організаційної структури управління ПрАТ «МХП» представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки організаційної структури управління підприємством ПрАТ «МХП»

Переваги структури управління	чіткість розпоряджень та їх цілковита узгодженість між усіма сторонами, що в підсумку забезпечує високу швидкість прийняття управлінських рішень
	підвищений рівень відповідальності кожного окремо керівника, за відідл, який він очолює. Це сприяє покращенню кінцевих результатів діяльності відповідного відділу чи підрозділу
	забезпечує досить швидку реалізацію схвалених управлінських рішень за рахунок своїй ієрархічності;
	високий рівень спеціалізації функціональних керівників.
Недоліки структури управління	слабка комунікація між ланкою вищого керівництва та безпосередніми виконавцями завдань, що в підсумку може спричинити небажаний результат на виході
	досить велика множина контактів між всіма складовими ланками структури, значний потік документації
	складність регулювання відносин функціональних і лінійних керівників
	в умовах реорганізації підприємства зростає потік інформації, що провокує перевантаження керівників;
	така структура чинить опір впровадженню змін на підприємстві

Джерело: систематизовано за [23].

Управління діяльністю та всіма бізнес-процесами ПрАТ «МХП» націлене на досягнення задекларованої мети діяльності та розвитку підприємства, а саме – бути світовим лідером зі сталого виробництва продуктів харчування. Обов'язки по розробці та затвердженні цілісної стратегії сталого розвитку цього агрохолдингу, стратегії КСВ (корпоративної

соціальної відповідальності), встановленні цілей та постійного контролю за ефективністю їх досягнення, контролю за управлінням ризиками покладено на Раду Директорів. Цій Раді підпорядковуються: генеральний директор, 4 комітети, а також вище керівництво підприємства (рис. 2.8). Рада Директорів ПрАТ «МХП» ретельно слідкує за усіма ключовими процесами ведення бізнесу та одержаними результатами діяльності. Відповідальність за зазначене покладено на Аудиторський комітет і Комітет з міжнародних державних зв'язків і зв'язків із громадськістю. Зазначимо, що станом на 31.12.2021 р. Рада Директорів агрохолдингу налічувала 7 осіб. При цьому усі члени Ради мають великий досвід у сфері діяльності агрохолдингу.

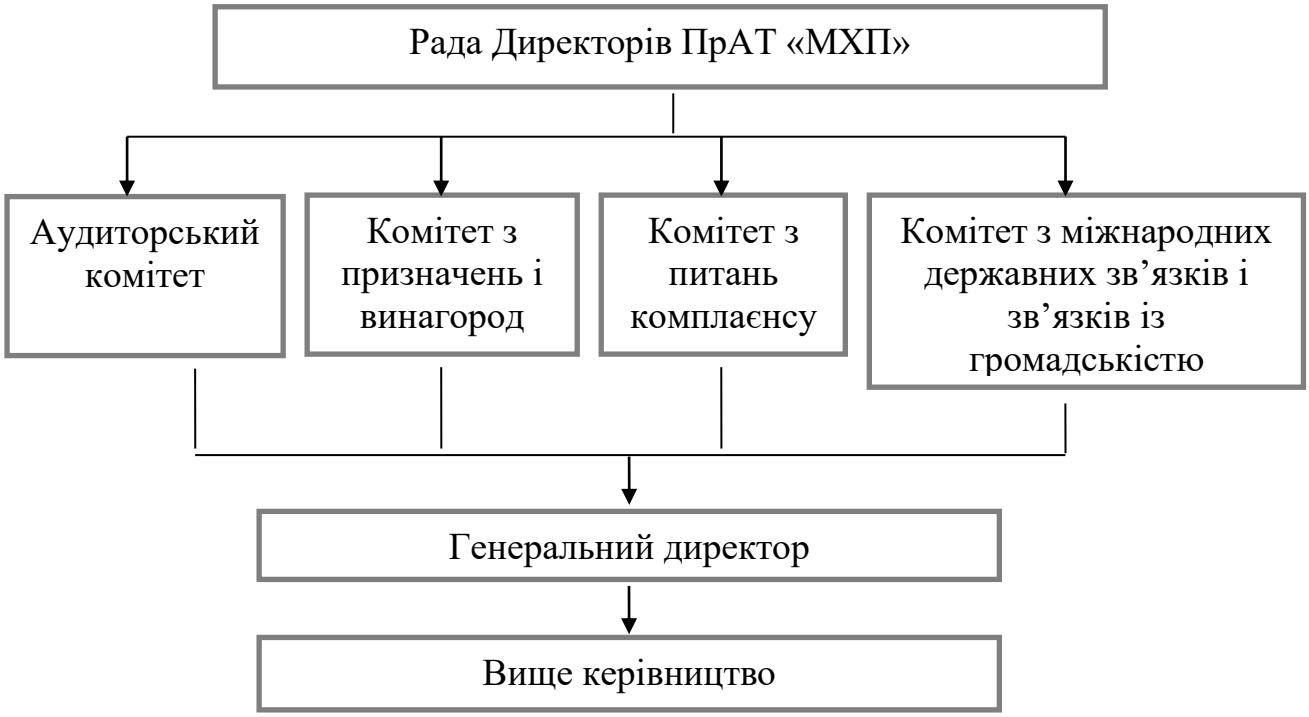


Рис. 2.8. Чинна структура управління ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано за [23].

До функцій Ради директорів також належить затвердження та регулярне оновлення Кодексу етики МХП. А відповідає за його виконання та дійснює функції контролю Директор з комплаєнсу. Відмітимо, що перший Кодекс етики МХП було опубліковано у 2017 р., а останню його оновлену версію оприлюднено у 2021 р. Оновлений Кодекс етики базується на 3-х стратегічних пріоритетах: захист, довіра та безпека.

Також ПрАТ «МХП» розроблено та поширено Кодекс бізнес-партнера, який відображає як очікування холдингу від своїх бізнес-партнерів і постачальників, так і очікування стейкхолдерів від нього. Також в цьому Кодексі викладено основні принципи взаємодії з діловими партнерами.

Керівництво ПрАТ «МХП», усвідомлюючи важливість забезпечення ефективного корпоративного управління згідно належної міжнародної практики, тому у свої діяльності прагне максимального дотримання вимог Кодексу корпоративного управління Великої Британії, схваленого у 2018 р. Велика увага в управлінні підприємством приділяється управлінню персоналом (насамперед підготовці, навчанню, освіті та розвитку працівників), ризиками (займаються відділи внутрішнього аудиту та безпеки), питаннями безпеки праці та охорони здоров'я на кожному окремому підприємстві агрохолдингу, підтримці екологічних стандартів ПрАТ «МХП» й дотриманню передових галузевих практик і нормативних актів, впровадженню інновацій та нарощуванню рівня цифровізації власних систем управління тощо.

Стосовно управління персоналом, то підхід ПрАТ «МХП» складається із 4-х ключових елементів, а саме:

1) Стратегічне планування кадрових ресурсів;

2) Ефективне управління персоналом («HR»), що також включає розробку оптимальних структур, зростання лідерських здібностей на всіх рівнях агрохолдингу, формування культури управління ефективністю, складання прогнозу та мінімізація ризиків, пов'язаних з персоналом, а також формування продуктивної корпоративної культури, що опирається на базові цінності підприємства.

3) Управління залученням талантів;

4) Прагнення до зростання та особистісного розвитку.

Стратегія управління персоналом формується централізовано та відповідає загальній бізнес-стратегії ПрАТ «МХП». Далі відбувається її коригування відповідно до чинних вимог кожної країни. Системи управління

персоналом на усіх підприємствах агрохолдингу відповідають міжнародному стандарту ISO 9001:2015. Головними принципами кадрової політики ПрАТ «МХП» є: цінність кожного; прозорість відносин та стабільність; цінність знань; успішність та лідерство; безпека; конфіденційність інформації [23].

Зауважимо, що агрохолдинг, володіючи та контролюючи багато підприємств і філій, але при цьому на кожному з них сформовано власну організаційну структуру управління. Якщо розглянути організаційну структуру головного офісу ПрАТ «МХП», то можна відмітити, що вона також має лінійно-функціональний вид (рис. 2.8).

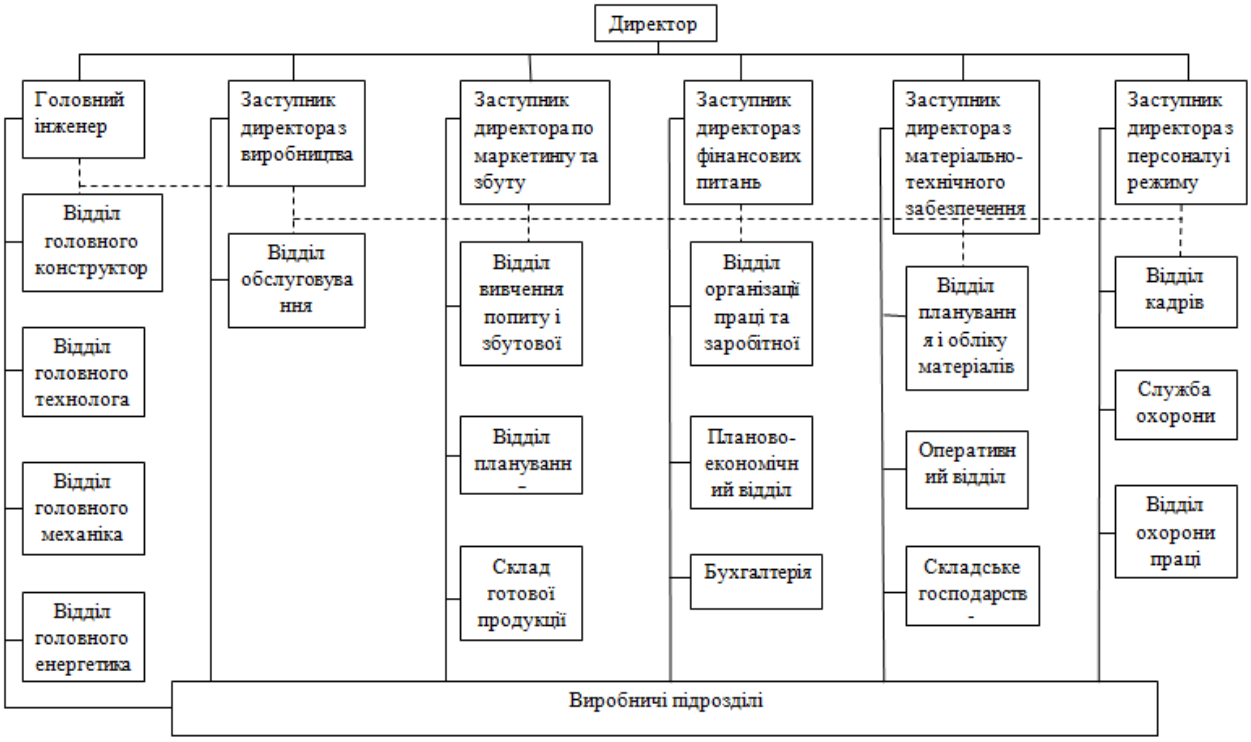


Рис. 2.8. Структура головного офісу підприємства ПрАТ «МХП»

Джерело [23].

Відмітимо, що предметом окремого дослідження може бути організаційна структура управління кожного із підприємств, що наразі входить до складу агрохолдингу «МХП». Однак це є досить громістким завдання. При цьому кожна із сформованих організаційних структур матиме свої специфічні особливості, переваги на недоліки, а також успішні приклади

для запозичення. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведемо оцінювання ефективності діючої організаційної структури управління ПрАТ «МХП».

2.3. Оцінка ефективності існуючої організаційної структури ПрАТ «МХП»

Дієвість та ефективність організаційної структури управління підприємства, незалежно від її типу та виду, значною мірою залежить від працівників, особливо категорії «керівники, управлінці». Тому оцінювання ефективності діючої організаційної структури агрохолдингу «МХП» ропочнемо із аналізу його персоналу.

Відмітимо, що у 2021 р. на ПрАТ «МХП» в Україні нараховувалось 27366 працівників, з яких чоловіків – 58 %, жінок – 42 %. Деталізовану інформацію про динаміку чисельності персоналу цього підприємства за типом зайнятості в період 2018-2021 рр. представлено у табл. 2.7. Результати розрахунків засвідчують зростання загальної чисельності працівників у 2021 р., порівняно з 2020 р., на 600 чол., але порівняно з 2018 р. – скорочення на 1337 осіб або на 4,66 %. Насамперед причиною такої динаміки стали два фактори – динаміка обсягів діяльності та підвищення рівня автоматизації виробництва. Окреслене скорочення відбулось як за рахунок зменшення кількості постійних працівників на 1159 осіб у 2021 р. відносно 2018 р., так і тимчасових – на 178 чол. або ж на 26,45 % відповідно. Зауважимо, що у 2018-2021 рр. частка тимчасових співробітників не перевищувала 2,5 % сукупної чисельності персоналу, а у 2021 складала 1,81 %.

Таблиця 2.7

Чисельність персоналу ПрАТ «МХП» в Україні у 2018-2021 рр., чол.

Найменування показника	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2018	
					+/-	у %
Сумарна кількість	28703	27731	26766	27366	-1337	4,66

працівників, них:						
– постійні працівники	28030	27092	26439	26871	-1159	4,13
– тимчасові співробітники	673	639	327	495	-178	26,45

Джерело: складено та розраховано за [23].

Плинність персоналу даного підприємства в Україні складала: 24 % у 2018 р., 23 % у 2019 р., 25 % у 2020 р., і 24 % у 2021 р. Такі цифри – це не критично високий рівень, враховуючи фактор сезонності робіт в аграрній сфері. Тому в цілому можна говорити про прийнятну стабільність основного складу персоналу ПрАТ «МХП».

Щодо сукупної чисельності працівників керівного складу ПрАТ «МХП» по усіх підприємствах Групи в Україні у 2021 р. відносно 2018 р., то варто відмітити її скорочення на 276 осіб або на 13,43 %. При цьому частка керівників у загальній чисельності персоналу в аналізований період суттєво не змінилась й у 2021 р. повернулась до рівня 2018 р. – 9 % (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Чисельність персоналу ПрАТ «МХП» в Україні в розрізі окремих категорій та його структура

Назва показника	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2018	
					+/-	у %
Чисельність керівників, чол.	2055	1578	2046	2331	276	13,43
Частка керівників у сукупній чисельності персоналу, у %	9,0	6,0	8,0	9,0	0	–
Кількість фахівців, чол.	4323	4921	4278	4645	322	7,45
Частка фахівців у сукупній чисельності персоналу, у %	15,0	18,0	16,0	17,0	2,0	13,33
Кількість робітників, чол.	21875	21232	20442	20390	-1485	6,79
Частка робітників у загальній чисельності працівників, у %	76,0	76,0	76,0	75,0	-1,0	1,32

Джерело: сформовано та розраховано за [23].

Цінними для оцінки результативності праці працівників будь-якого підприємства є обчислення показників продуктивності праці працівників. Самими універсальними та поширеними серед цих показників є виробіток і трудомісткість. Результати власних розрахунків виробітку одного працівника ПрАТ «МХП» відображено на рис. 2.9. Представлені на рис. 2.9 результати

розрахунків в цілому вказують на позитивну динаміку показника продуктивності праці працівників агрохолдингу. Зокрема, у 2021 р., порівняно з 2018 р., продуктивність праці зросла на 63,95 %. Несприятливим для досліджуваного підприємства як в плані фінансових результатів, так і ефективності роботи персоналу виявився 2020 р. У цьому році показник продуктивності праці працівників відносно значення 2019 р. знизився досить несуттєво – лише на 0,35 %. Суттєве щорічне зростання продуктивності праці відбулось у 2021 р., порівняно з 2020 р., – на 20,57 %. В цілому тенденція до росту середньорічного показника виробітку продукції одним робітником ПрАТ «МХП» є підтвердженням підвищення ефективності праці та якісного використання кадрового потенціалу цього підприємства.

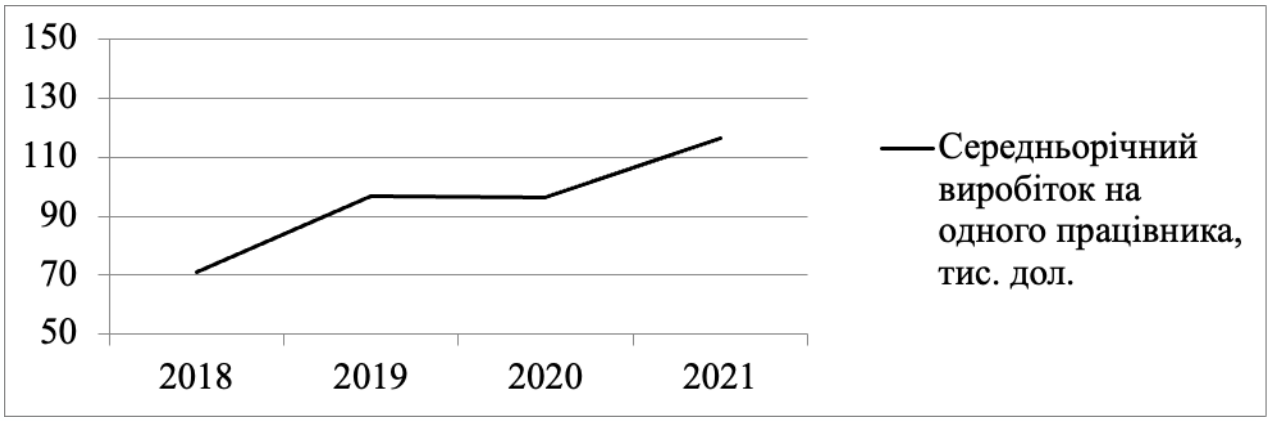


Рис. 2.9. Динаміка показників продуктивності праці працівників ПрАТ «МХП» у 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано на підставі розрахунків за [23].

Інтегрованим показником оцінювання ефективності роботи всього персоналу підприємства в ринковій економіці є показник прибутковості персоналу. Останній обчислюється як відношення прибутку (чистого, балансового, валового) до середньорічної чисельності персоналу. Результати здійснених розрахунків прибутковості персоналу за показником прибутку від операційної діяльності представлено на рис. 2.10. Обрано для розрахунків саме прибуток від операційної діяльності по тій причині, що у 2020 р. кінцевим результатом роботи агрохолдингу був збиток, на що значною мірою

вплинула його фінансова діяльність, а не власне основна господарська діяльність по виробництву продукції.

Представлені результати розрахунків вказують на позитивну тенденцію до зростання рівня прибутковості роботи працівників агрохолдингу в аналізований період, зокрема на 67,79 % у 2021 р., порівняно з 2018 р. У 2021 р., відносно 2020 р., прибутковість роботи персоналу зросла на 146,2 %.

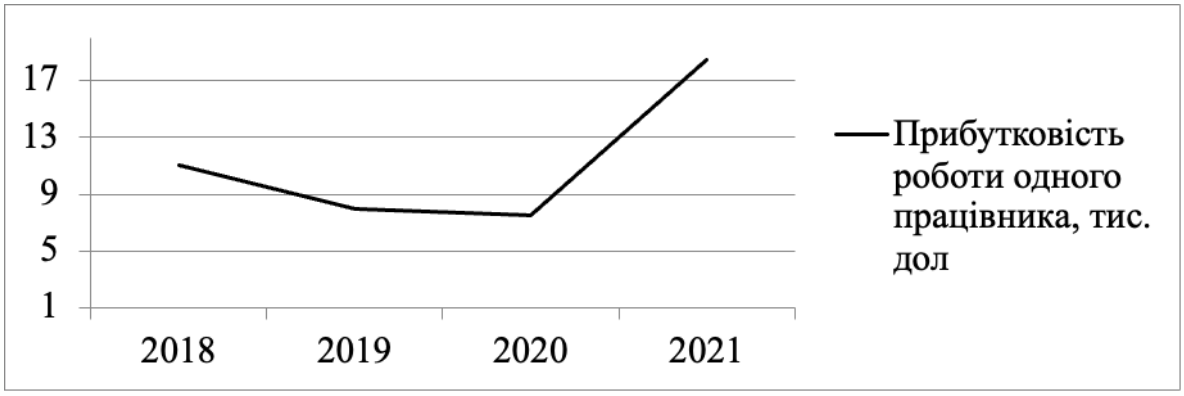


Рис. 2.9. Динаміка показників прибутковості роботи працівників ПрАТ «МХП» у 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано на підставі розрахунків за [23].

Зростання показника прибутковості роботи персоналу значною мірою було досягнуто завдяки активній політиці технічної модернізації підприємства, автоматизації, впровадження нових підходів до управління діяльністю окремих структурних підрозділів.

Адже ПрАТ «МХП» динамічно розвивається, активно впроваджуючи сучасні цифрові технології у тому числі й в процеси управління. Власники агрохолдингу прагнуть забезпечити подальший розвиток агрохолдингу світового класу з належною функцією комплаєнс, сильною культурою ІТ-безпеки, відповідальними маркетинговими комунікаціями, результативним управлінням ланцюгами поставки. Прагнучи досягти поставлених цілей та запобігти погіршенню діяльності агрохолдингу під впливом несприятливих факторів зовнішнього середовища у 2020 р. створили Комітет з питань комплаєнсу, оновили діючу Програму етики та комплаєнсу та прийняли Дорожню карту роботи функції комплаєнс. В цій Дорожній карті вказано

наступні найважливіші цілі: оновлення Кодексу етики; впровадження Кодексу ділового партнера; втілення ключових показників функції комплаєнс на корпоративному рівні та схеми комплаєнсу для міжнародних активів агрохолдингу [23].

Задля вирішення питань, що постали через пандемію коронавірусу, було впроваджено елементи Програми ділової етики та комплаєнсу «Зобов'язання задля довгострокового успіху» (CTS CP). Її розроблено згідно з міжнародними практиками та стандартами, зокрема й тими, що стосуються харчових і сільськогосподарських норм, безпеки праці, а також враховуючи завищені очікування споживачів до безпечності продукції у пандемічних реаліях [23]. Відзначимо, що стандарти безпечності та якості продуктів харчування керівництво ПрАТ «МХП» ретельно контролює, тому що вбачає в них фундаментальну основу успіху свого бізнесу. Радою Директорів схвалюється та регулярно переглядається корпоративна політика в області якості та безпеки продукції. Потім з нею ознайомлюють усіх співробітників підприємства. Функціонує служба якості ПрАТ «МХП» як вертикальна структура з централізованою системою управління, що розпочинається із Директора Департаменту технології, якості та безпечності харчових продуктів Центрального офісу підприємства. Складова цього Департаменту – відділ контролю якості, у підпорядкуванні якого знаходяться такі відділи як: управління та сертифікації системи якості, технічного регулювання, контролю. На додачу, виробничо-технологічний центр контролю якості та безпеки продуктів харчування, комбікорму та комбікормової сировини та 28 виробничих лабораторій перебувають у підпорядкуванні та контролі в Департаменту технології, якості та безпечності харчових продуктів. На кожному підприємстві агрохолдингу функціонує окрема служба якості, очолювана керівником, якому підзвітні спеціалісти та лінійні менеджери. Усі аспекти безпечності та якості продукції контролюються не тільки на стадіях виробництва, але і в процесі дистрибуції, опрацьовуються декількома службами аудиту. Системи управління ПрАТ «МХП» мають сучасні

технології та є сертифікованими на відповідність таким міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів як: ISO 22000 (ДСТУ ISO 22000), BRC Food Safety, GlobalGAP, GMP та вимоги системи HACCP.

Для покращення управління, ще з вересня 2017 р. на ПрАТ «МХП» активно впроваджується система електронного документообігу Edocs. Завдяки цьому було оптимізовано документообіг й підвищено прозорість документації та бізнес-процесів, забезпечено миттєвий доступу до інформації незалежно від місця перебування працівника, скорочено обсяги використання паперу. Також у 2017 р. впровадили єдиний інструмент аналітики для усіх напрямів діяльності ПрАТ «МХП» – BI (Business Intelligence) на платформі Qlik Sense. Це було зроблено в цілях забезпечення умов для проведення детальних досліджень даних, аналітики ключових показників, зменшення витрат часу працівників аналітичної служби на підготовку, консолідацію та візуалізацію аналітичних даних. Пізніше на цій же платформі QlikSense розробили інструмент для стрімкого аналітичного аналізу каналу продажів. Він дає змогу працівникам за короткий період (тиждень) аналізувати дані більш ніж з 900 брендованих торгових точок продажів м’яса курятини ТМ «Наша Ряба». Даний проект дозволив скоротити час збору, підготовки та подальшої консолідації статистики каналу продажів аналітиками.

Заради дієвого управління проєктами з трансформації в ПрАТ «МХП» у 2020 р. було сформовано Офіс трансформації, що консолідуватиме вичерпно всю проєктну діяльність підприємства, виконуватиме поточне управління портфелями проєктів, їх синхронізацію за ресурсами та взаємозв’язками. Також у 2020 р. розпочато розробку Статуту програми трансформації на 3 роки для всіх сфер бізнесу ПрАТ «МХП» [23].

Проведення цифрової трансформації ПрАТ «МХП» розпочалось із реалізації портфеля проєктів SAP, конкретизовану інформацію про які наведено у додатку В. Це здійснюється з метою синхронізації та інтеграції усіх внутрішніх бізнес-процесів на підприємствах агрохолдингу та допомоги у керуванні бізнесом у режимі реального часу. Зокрема, проєкти SAP Ariba,

SAP Success Factors і SAP MDG розпочали реалізувати у 2021 р.

Керівництво ПрАТ «МХП» велику увагу приділяє забезпеченню безпеки в сфері ІТ. По цій причині виконано проєкти інтелектуальних систем безпеки, наприклад система віртуального помічника для енергетика. Така інновація надає змогу Еко Енерджи за допомогою найновіших ІТ-рішень, оптимізувати витрати на закупівлю електроенергії та значно спростити роботу енергетиків усіх підприємств ПрАТ «МХП». Завдяки цій системі енергетики можуть оформляти заявки на придбання електроенергії, робити прогнози протягом кількох хвилин, а не год, як це було раніше. Також це забезпечує економію на суму кілька мільйонів грн на місяць. Надалі схожі технології планується використовувати й в цілях оптимізації управління виробництвом в усіх сферах діяльності агрохолдингу. Тобто, керівництво ПрАТ «МХП» жваво реагує на зміну умов зовнішнього середовища та вимог споживачів, видозмінюючи бізнес-процеси та втілюючи в діяльність і в систему управління новітні програми та цифрові технології.

Поміж переваг системи управління ПрАТ «МХП» варто підкреслити тісну постійну співпрацю та комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, прислуховування до їхніх потреб та очікувань. Саме зворотній зв’язок і тісна взаємодія із із стейкхолдерами (зовнішніми та внутрішніми) допомагають керівному складу підприємства визначати наявні критичні проблеми (управлінські, соціальні, екологічні тощо), новітні можливості та ризики, котрі самі значимі для зацікавлених сторін й довгострокового сталого розвитку бізнесу. Ефективну, належну комунікацію зі стейкхолдерами забезпечено шляхом створення МНР Channel – цілісної діджитал еко-системи, яка включає всі онлайн-канали комунікації (сторінки агрохолдингу в Instagram та Facebook, офіційні Youtube та Telegram-канали). З 2018 р. реалізується проєкт «Агропортал МХП» – це нова web-платформа та мобільний додаток для комунікування між структурними підрозділами ПрАТ «МХП та зовнішніми постачальниками як сировини, так і послуг [23]. Функціонал цього порталу надає доступ до актуальних цін, географії наявних

елеваторів, контактів менеджерів, відповідальних за взаємодію в регіоні та зворотній зв'язок, до оформлення через особистий кабінет on-line заявки на придбання товару та проведення попередніх розрахунків з логістики.

Керівництво ПрАТ «МХП» постійно проводить роботу по вирішенню проблем, найбільш значущих для стейкхолдерів. Ще до сильних сторін керівництва ПрАТ «МХП» можна віднести розгалужену та досить добре налагоджену систему управління сталим розвитком підприємства на засадах КСВ, що представлено у табл. Д.1 додатку Д. На наше переконання, саме вертикально-інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП» спростила ведення бізнесу в умовах карантину та дала змогу уникнути збоїв в ланцюгу постачання, тим самим мінімізувавши ризики і загрози.

В цілому, підсумовуючи проведений в даному розділі кваліфікаційної роботи аналіз ефективності діяльності ПрАТ «МХП», його організаційної структури та системи управління підприємством варто зауважити, що сформована вертикально-інтегрована бізнес-модель є досить вдалою та ефективною. Агрохолдинг динамічно розвивається, впроваджує в бізнес-процеси – як виробничі, так і управлінські, інноваційні технології, сучасне обладнання, цифрові інструменти та рішення. Аналіз структури управління досліджуваним підприємством показав те, що є досить добре налагодженою система комунікації, взаємозв’язків і взаємодії не тільки між працівниками структурних підрозділів, а також із зовнішніми стейкхолдерами. Систематичне покращення діяльності та системи управління ПрАТ «МХП» базується на принципах КСВ. Вважаємо доцільним поступове введення в організаційну систему управління ПрАТ «МХП» гнучких управлінських методик. Доцільність останнього зумовлено тими новими викликами та завданнями, які постають перед керівниками під час здійснення такої стратегічної цілі як повна трансформація в кулінарне підприємство, що спеціалізується на виготовленні цілком безпечних, високоякісних, смачних харчових продуктів для наших споживачів.

РОЗДІЛ 3
ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «МХП»

3.1. Методика вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «МХП»

Аналіз організаційної структури управління компанією є дуже вагомим, оскільки дозволяє розглянути існуючі функції та організацію управління з метою формування передумов для якісних змін у розвитку компанії. У даному ракурсі постає проблема визначення характеристик організації управління через певну систему показників-індикаторів, які свідчать про оптимальність організаційної структури управління компанією і дозволять ідентифікувати стан організації управління і розробити заходи для його вдосконалення.

Метод експертних оцінок часто використовують для оцінки доцільності діючої організаційної структури управління, що допомагає здійснити оцінку доцільність підпорядкування підрозділів, кількість персоналу за підрозділами, раціональність виокремлення підрозділів і їх ефективність.

В своїх працях І.М. Прудникова [10] досліджувала сутність експертного способу, який полягає у попередньому аналізі діючої структури управління, виявленні недоліків і негативних факторів, і подальшого порівняння фактичних значень відповідних показників з плановими. Їх аналіз надає можливість виявити недоліки в організаційних структурах управління та резерви щодо їх удосконалення. Проведену роботу підсилюють індикативним аналізом, метою якого є вивчення поведінки існуючої системи в тенденції, динаміку її змін, а також причин, що їх зумовлюють. Метод аналогій застосовується тоді, коли зазначається пріоритетне використання тих організаційних структур і форм управління, які були успішними на інших підприємствах. Найчастіше такий метод застосовують щодо підприємств

подібних за видами продукції, розміром, типом виробництва, складністю управління тощо. Спосіб аналогій передбачає формування і застосування розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників, стандартних інструкцій, норм керованості, типових структур управління, функцій управління. Саме його використання зумовило поширену в сучасних умовах всього світу певну уніфікацію організаційних структур управління, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності на підприємствах, упорядкування штатних розпис. Оскільки в процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур, кваліфікації спеціалістів з організування управлінських процесів, визначення чисельності працівників за функціями управління, то це у XXI ст. звужує сферу застосування способу аналогій, однак до нього часто вдаються на початковій стадії життєвого циклу підприємства.

Спосіб структуризації мети та завдань має в основі розгляд організації як багатоцільової економічної системи, а також структуризацію мети і проблем організації за певними класифікаційними ознаками, які беруть за основу при визначенні функцій, видів діяльності, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає можливість визначити структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення поставленої господарської мети. Вивченням способів організаційного моделювання займалися такі науковці як: Евенко Л.І., Мільнер Б.З., Пітерс Т. і Уотермен Р.В., які визначили, що вони базуються на застосуванні формальних показників стану системи управління і створенні відповідних моделей. До організаційного моделювання належать способи, що застосовують параметричні залежності об’єкта і суб’єкта управління. Для цього виокремлюють залежність параметрів керуючої системи від виробничо-технічних чинників, щільність їх зв’язків, аналізують кількісні характеристики системи управління та моделюють різні ситуації управлінської діяльності компанії.

Все це розширює резерви системного аналізу, забезпечує визначення і прогнозування організаційних змін у системі управління в майбутній перспективі, ефективне розв'язання проблем, які постають під час виробничої та господарської діяльності.

Важливість способу структурних еволюційних порівнянь полягає в наступному:

- необхідність здійснення аналізу організаційної структури управління в процесі її розвитку (з урахуванням змін, уточнень, удосконалень);

- комплексне використання під час оцінювання організаційної структури управління всіх способів – порівнянь та аналогій, експертного, структуризації завдань і цілей;

- побудова порівняльної моделі організаційної структури на основі аналізу відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничим та господарським цілям підприємства;

- врахування при формуванні результатів оцінювання організаційної структури управління всієї сукупності чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ компанії та їх прогнозованих тенденцій.

Зазначимо, що важливим є дослідження організаційної структури управління в динаміці: для оцінки існуючої організаційної структури управління необхідно сформувати оптимізаційну систему показників, яка дозволить проаналізувати окремі характеристики організаційної структури і порівняти їх з плановими та еталонними. І далі ми розглянемо конкретні показники, які можуть бути використані для аналізу організаційної структури управління на практиці.

Відзначимо, що до вагомих кількісних характеристик організаційної структури традиційно відносять: ієрархічність — кількість щаблів або рівнів; кількість ланок; чіткість розмежування повноважень, функцій і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління компанією. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість, що визначаються за рівнем ритмічності роботи й іншими

ознаками; її оперативність – швидкість прийняття і реалізації рішень тощо. В працях різних науковців присутні акценти на потребі вимірювання тих або інших кількісних чи якісних показників, однак певні організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури компанії в цілому.

Спираючись на кількісні показники оцінки рівня розвитку організаційної структури управління компанією в табл. 3.1. виокремлено найголовніші та найпоширеніші з них та обраховано їх значення для ПрАТ «МХП».

Таблиця 3.1.

Розрахунок ключових показників оцінки рівня розвитку організаційної структури управління ПрАТ «МХП»

Показник	Результат
Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за структурними підрозділами	Структурний коефіцієнт централізації — 0,86
Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельність працівників підрозділів	Кількісний коефіцієнт централізації — 0,80
Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за об’ємом робіт	Об’ємний коефіцієнт централізації — 0,86
Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників центрального апарату	Коефіцієнт централізації функцій — 0,41
Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за управлінським персоналом	Коефіцієнт централізації управління — 0,80
Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за нормами керованості	Коефіцієнт дотримання норм керованості — 0,83
Обчислення показника гнучкості організаційної структури	Показник гнучкості організаційної структури — 0,7
Обчислення коефіцієнту централізації управління:	Коефіцієнт централізації управління — 0,62

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.1. засвідчують, що організаційна структура ПрАТ «МХП» має досить оптимальну побудову, оскільки високі показники мають коефіцієнт дотримання норм керованості та коефіцієнти централізації управління, але, визначені неоптимальними значення коефіцієнтів таких як: централізації функції та відповідності посади. Коефіцієнт гнучкості організаційної структури має значення вище середнього (0,7) та підтверджує оптимальність лінійно-функціональної організаційної структури компанії «МХП». Щодо коефіцієнту централізації структури, то його значення вище середнього (становить 0,62).

Таким чином, оптимізаційним критерієм високого рівня розвитку організаційної структури є найповніше і найстабільніше досягнення стратегічної мети компанії. Для проведення якісного і кількісного аналізу організаційної структури управління пропонується систематизована науковцями система показників, які можуть бути використані для аналізу ієрархічної структури (коефіцієнт раціональності структури, рівень керованості, коефіцієнт централізації управлінських функцій, ступінь формалізації праці менеджерів, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу) та показників, які призначені для оцінки функціональної структури (коефіцієнт повноти охоплення функцій управління, коефіцієнт цілеспрямованості структури управління, коефіцієнт дублювання функцій, коефіцієнт оперативності, коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт, коефіцієнт надійності структури управління).

3.2. Управлінські функції структурних підрозділів ПрАТ «МХП»

Для якісного покращення процесів управління проектами та підрозділами ПрАТ «МХП» спочатку необхідно зрозуміти, які з багатьох функції необхідно перетворювати в багатопрофільні гнучкі групи, а котрі –

не варто. Підприємство спроможне ефективно нарощувати гнучкість й зрештою це забезпечить йому істотні переваги перед конкурентами. Проте не кожна функція зобов'язана бути організованою в гнучкі команди. Безумовно, що зміни необхідні для того, щоб гарантувати те, що функції, котрі працюють як гнучкі команди, забезпечують підтримку тих, які працюють в звичайному режимі. Адже agile-команди працюють дещо не так, як звична бюрократія по всьому ланцюжку команд. Agile-команди значною мірою являються самоврядними: вище керівництво повідомляє членам команди, де саме робити інновації, не говорячи при цьому як робити. І команди налагоджують тісну співпрацю із усіма замовниками – зовнішніми та внутрішніми. Тому в ідеалі відповідальність за інновації лягає на руки тих, хто перебуває найближче до клієнтів. Застосування такого підходу дає змогу зменшити етапи контролю та схвалення й завдяки цьому прискорити роботу та забезпечити ріст мотивації команд. До того ж це дає змогу керівникам вищої ланки виконувати ту роботу, яку можуть зробити лише вони: формувати та поширювати довгострокові концепції, утверджувати стратегічні пріоритети та примножувати організаційні можливості заради досягнення окреслених цілей [29].

На досліджуваному нами агрохолдингу активно застосовується проєктно-орієнтований підхід не лише до діяльності, але й до управління. Останнє свідчить про Agile-трансформації в системі менеджменту. На наше переконання, подальша активізація застосування методології Agile в цілісній системі управління підприємства ПрАТ «МХП» має стосуватись перш за все тих проектів, які будуть розроблені та реалізовуватимуться в цілях його подальшого перетворення із великого виробника та продавця сировини у повноцінне кулінарне підприємство з орієнтацією на клієнта. Спеціальний департамент інновацій, що утворили на цьому підприємстві у 2021 р. заради досягнення вищезазначеної мети, й зобов'язаний виконувати функції з координації та слугувати забезпеченню узгодженої роботи усіх команд над завданнями проєктів.

Нами запропоновано організовувати подальшу діяльність ПрАТ «МХП» на засадах поєднання двох складових – традиційних організаційних структур і гнучких команд. При цьому доречно звернути увагу на те, що класичний підхід до управління проєктами залишається достатньо ефективним на ПрАТ «МХП». Варто співвідносити проєктні завдання із наявними можливості самого підприємства. Для вирішення такого завдання існує спеціальний алгоритм, що дає змогу реалізовувати проєктну діяльність як на базі класичного підходу, так і нової гнучкої методології управління проєктами.

Керівництво підприємства ПрАТ «МХП», беручи за основу власне бачення остаточних результатів agile-трансформації, швидше за все буде затверджувати декілька відповідних локальних цілей шляхом декомпозиції, при цьому задавши цільовий показник для кожної з них. Враховуючи той факт, що agile-трансформація являється своєрідною програмою розвитку, через це для неї першорядна мета вважається досягнутою тоді, коли досягнуто всіх локальних цілей. Через це локальні цілі не потребують ранжування, так як не досягнення однієї з них спричиняє недосягнення в цілому результатів всієї agile-трансформації [30]. Концептуальна модель розроблення портфеля проєктів розвитку підприємства ПрАТ «МХП», що враховує його agile-трансформації, схематично представлена на рис. 3.1.

Зауважимо, що проєкти портфеля повинні відповідати не лише цілям подальшого розвитку підприємства, але й визначеним цілям Agile трансформації. Водночас кожен проєкт може підтримувати досягнення як однієї обраної стратегічної цілі розвитку, так і одночасно кількох. Більше того, проєкт спроможний заразом забезпечувати досягнення цілей розвитку агрохолдингу та однієї чи декількох цілей власне agile-трансформації. Зокрема, це стає можливим у тому випадку, якщо проєкт стосується зростання кваліфікації персоналу [33, с. 170].

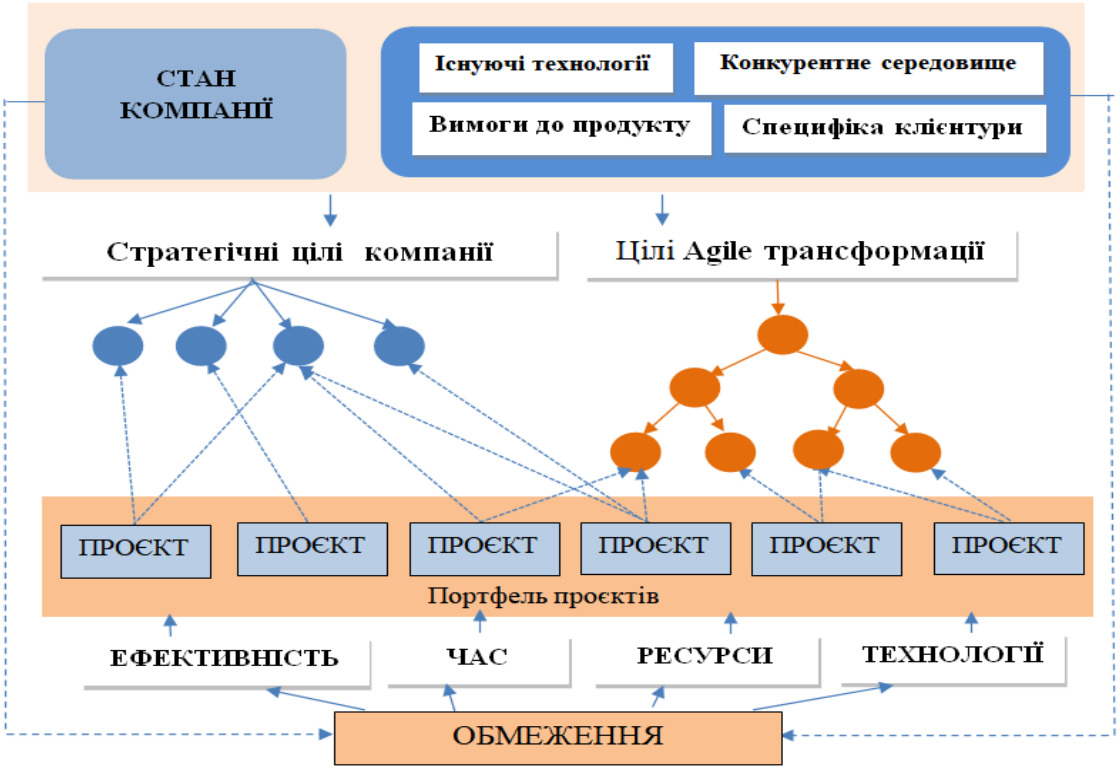


Рис. 3.1. Концептуальна модель формування портфеля проєктів щодо розвитку організаційної структури ПрАТ «МХП», враховуючи його agile-трансформацію

Отже, впроваджувати методологію Agile доречно в систему управління перш за все тими бізнес-процесами, які мають відношення до трансформації діючої бізнес-моделі ПрАТ «МХП» в кулінарне підприємство. Формувати команди, які потім будуть реалізовувати проєкти, необхідно з використанням крос-функціонального підходу. Адже це дозволить використовувати перевагами крос-командної взаємодії. Базисом забезпечення ефективності практичного використання Agile-підходу на ПрАТ «МХП» є активний розвиток Soft Skills у працівників [34]. В свою чергу, це дозволяє визначити в якості пріоритетного інтелектуальний та інноваційний потенціал співробітників. Задля досягнення окресленої мети обґрунтовано доцільність впровадження на підприємстві комплексу заходів, реалізація яких сприятиме навчанню працівників, якісному розвитку навичок й зростання рівня їх добробуту.

3.3. Оцінка ефективності впровадженої організаційної структури

Проведення суцільної оцінки застосування гнучких методологій при управління проєктами організаційної структури підприємства ПрАТ «МХП» вимагає розгляду того, як в подальшому їх впровадження вплине на зацікавлених сторін. Зауважимо, що зацікавленою стороною проєкту (стейкхолдером) виступає особа, група осіб чи організація, які мають здатність впливати на проєкт, або ж на яких позначатимуться сукупні результати або виконані окремі завдання проєкту. Першочергово доречно обрахувати загальний вплив від застосування методології Agile на стейкхолдерів, виходячи із тої чи іншої моделі їхньої поведінки. Окремих стейкхолдерів задовольняє лише володіння інформацією про те, що відбувається на підприємстві та в проєкті, а тому вони не вимагають специфічних результатів. Гнучкі методології дозволяють покращити взаємодію з схожими стейкхолдерами завдяки прозорості та частоті випуску готового продукту. У даному випадку прозорість заключається в тому, що при бажанні практично будь-яка зацікавлена особа має змогу спостерігати за щоденним прогресом команди та легко спілкуватися з багатьма її членами. Частота випуску продукту за рахунок коротких ітерацій створює для стейкхолдерів можливості для відстежування загального прогресу роботи, а також так само вносити в проєкт зміни на систематичній основі [29].

Ще треба простежити вплив Agile на усіх стейкхолдерів, виходячи із залежності їх ролей відносно проєкту та підприємства. До провідних стейкхолдерів підприємства доречно віднести такі групи осіб:

– замовники, інвестори, керівники;

– постачальники;

– користувачі та покупці продукції;

– працівники.

Виходячи з типу проєкту керівники, інвестори та замовники мають змогу бути представленими або в одній особі або цілою групою людей.

Практичне впровадження гнучкої методології автоматично тягне за собою серйозні зміни для керівного складу персоналу. Після того, як буде впроваджено Agile фактично на функціональних керівників буде лягати лише завдання моніторингу та належного контролю по тій причині, що команда, яка працює з використанням гнучких методологій, є саморегульованою [34].

Тобто, з керівників знімається надмірне управлінське навантаження. Все-таки у них може з'явитися питання про те, чи спроможні проєктні групи продуктивно працювати за умови відсутності постійного контролю з боку керівників. Практичний досвід показує, що ефективність в цьому випадку зростає, що виступає одним з першорядних переваг запровадження гнучких методологій для вищого керівництва підприємства.

Ефективність підвищується передусім за рахунок таких факторів як:

– гнучкі команди являються значно продуктивнішими;

– мінімізуються обсяги зайвої, непотрібної та зовсім непродуктивної роботи;

– завдяки застосуванню ітеративних циклів будь-які помилки в проєктах відшукуються та виправляються на початкових стадіях [34, с. 171].

Для замовників проєкту ключова перевага використання гнучкої методики розробки полягає в тому, що є можливість вносити зміни у наявні вимоги до проєкту. Адже замовник може наперед не знати, який саме кінцевий результат йому потрібен, через що в процесі виконання проєкту завжди наявна ймовірність внесення змін до вимог. Представник замовника в обов'язковому порядку безпосередньо приймає участь в самому процесі виконання проєкту для того, щоб вносити власні зауваження. Більше того, виключно для замовника цінність гнучких методологій значною мірою полягає в тому, що він відкрито бачить результат виконаних робіт, і в окремих випадках навіть має змогу користуватися проміжними результатами.

Методології Agile потребують від працівників підприємства креативності, творчого підходу, самостійного прийняття рішень, а також

високого рівня відповідальності за виконувану роботу, що, в результаті підвищує рівень їх власної задоволеності від виконаної роботи [30].

В цілях проведення оцінювання запропонованих нами заходів поліпшення процедури управління проєктами підприємства ПрАТ «МХП» побудовано зведену табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Заходи покращення процесів управління проєктами стосовно удосконалення організаційної структури підприємства ПрАТ «МХП»

Назва заходів	Відповідальна особа	Термін виконання
Коригування наявної організаційної культури, розробка новітніх принципів і цінностей	Директор	01.01.2023-01.02.2023
Внесення необхідних змін до організаційної структури підприємства, організація та модуляризація безперебійної інтеграції робочих потоків	Директор Заступник директора Лінійні керівники	01.01.2023-01.03.2023
Коригування підходів до річного планування та бюджетування відносно змін організаційної структури	Лінійні керівники	01.01.2023-01.04.2023
Покращення системи мотивації працівників підприємства й підтримки талантів	Спеціаліст з управління персоналом	01.01.2023-01.02.2023

Джерело: складено автором

При реалізації конкретних заходів будуть задіяні лише працівники ПрАТ «МХП». У зв’язку з цим, у табл. 3.3 представляємо сформований бюджет запропонованих нами заходів.

Таблиця 3.3.

Бюджет реалізації заходів, спрямованих на поліпшення процесів управління проектами в контексті удосконалення організаційної структури ПрАТ «МХП»

Захід	Назва статті витрат в кошторисі	Працівники, задіяні у виконанні завдань	Сума, тис. грн.
Розроблення сьогочасних принципів та цінностей, коригування організаційної культури,	Оплата праці	Директор зі стратегії, відділ стратегічного управління	70
Зміна діючої організаційної структури підприємства, модуляризація та організовування безперебійної інтеграції робочих потоків	Оплата праці	Директор Заступник директора Лінійні керівники	250
Внесення потрібних змін в бюджетування та річне планування щодо змін організаційної структури	Оплата праці	Фінансовий керівник, бухгалтерія	130
Поліпшення системи мотивації персоналу та надання підтримки талантам	Оплата праці	Спеціаліст з управління персоналом, HR-відділ	50
Резервний фонд підприємства			50
Всього			550

Джерело: розраховано автором

Підсумовуючи відмітимо, що бюджет заходів по удосконаленню проектного менеджменту та організаційної структури ПрАТ «МХП» складає 550 тис. грн. В свою чергу, вищевикладене дає підстави стверджувати, що відносини підприємства із зацікавленими сторонами після того, як впроваджені гнучкі методології суттєво відрізняються від відносин в класичному управління проектами стосовно організаційної структури. Впровадження гнучких методологій забезпечує підтримання гнучкіших відносин зі стейкхолдерами. В свою чергу, це дозволяє повніше враховувати

та задовольняти інтереси всіх сторін-учасниць. Тобто, маємо вірогідний позитивний ефект від використання гнучких методологій в управлінні проектами стосовно удосконалення організаційної структури ПрАТ «МХП».

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень з питань розробки проекту щодо вдосконалення організаційної структури управління компанією за матеріалами ПрАТ «МХП» можна зробити наступні висновки:

1. Визначено поняття організаційна структура управління, яка являє собою систему підрозділів та рівнів управління компанією, яка забезпечує взаємодію між ними з метою досягнення мети та завдань. Досліджено багатогранність змісту структур управління, що передбачає множинність принципів їхнього формування, серед яких основними є такі: єдності мети; функціональної замкнутості підрозділів апарату управління; первинності функцій і вторинності структури; простоти організаційної структури; оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління; єдності розпорядництва; оптимальної норми керованості; зворотного зв'язку. Зазначені принципи побудови організаційних структур управління компанією взаємозв'язані та взаємозумовлені.

2. Розглянуто організацію управління та типи організаційних структур. Зазначено, що теорія та практика менеджменту виробила багато варіантів побудови організаційних структур управління компанією, зокрема основними типами організаційної структури управління є: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, лінійно-штабна, регіональна та матрична.

3. Здійснено оцінку ефективності організаційної структури управління, що виражає можливість досягнення мети при мінімальних витратах або максимізації результатів при найменших витратах компанії. Для оцінки ефективності організаційної структури управління використовують наступні показники: показник кваліфікації управлінця; середня автономність одного структурного підрозділу; гнучкість організаційної структури; коефіцієнт контролю; рівень фондоозброєності управлінського персоналу; коефіцієнти еластичності та раціональності структури коефіцієнт децентралізації структури.

4. Проведений в другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз організаційної структури ПрАт «МХП» та ефективності його господарської діяльності засвідчив, що сформована організаційна структура підрозділів підприємства, належно організовані взаємозв'язки та взаємодія між ними забезпечили те, що його функціонування було досить ефективним, особливо у 2021 р. Певні зміни організаційної структури досліджуваного підприємства були зумовлені диверсифікацією його діяльності, зокрема трансформацією в кулінарне підприємство. Варто відзначити, що для агрохолдингу характерною є лінійно-функціональний тип організаційної структури управління підприємством, котрому притаманні як переваги, так і недоліки. Позитивним є чітка налагодженість усіх бізнес-процесів, сформована цілісна команда професіоналів, провадження підприємством діяльності на основі корпоративної соціальної відповідальності, гарно налагоджений процес комунікування із чисельними зовнішніми стейкхолдерами, активне системне впровадження в управлінську діяльність сучасних цифрових рішень та технологій. Наприклад, введено систему електронного документообігу Edocs, на платформі Qlik Sense запроваджено інструмент аналітики BI, реалізовано ряд проектів із портфеля SAP тощо.

5. Аргументовано, що підвищення діяльності ПрАТ «МХП» та покращення його організаційної структури в перспективі, враховуючи заплановані завдання його трансформації в кулінарне підприємство, можна досягнути шляхом активного впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, а також методології Agile в організаційну структуру управління. Першочергово найдоцільнішим Agile-підхід застосовувати у тих бізнес-процесах і управлінських структурах, що мають відношення до розробки на підприємстві нових видів продукції. Впровадження Agile-підходу насправді буде результативним за умови, що керівництво ПрАТ «МХП» акцентує увагу на формуванні хороших команд, проведенні практичної підготовки та навчанню працівників. Оскільки в теперішніх умовах виняткове значення відіграють вміння та професійні

навички працівників, тому доречно їх активно стимулювати до розвитку власних як Hard Skills, так і особливо Soft Skills. З цією метою керівництву ПрАТ «МХП» потрібно сформувати та поступово реалізовувати систему заходів, яка обов'язково повинна включати курси підвищення кваліфікації, проходження стажування, майстер-класи для окремих категорій співробітників, програми ротації кадрів, довгострокові програми поліпшення соціально-психологічного клімату в злагодженому колективі агрохолдингу.

Загалом подальше удосконалення організаційної структури ПрАТ «МХП» за рахунок активного використання в управлінні підприємством гнучкої Agile-методології матиме високу практичну цінність, так як посприяє адаптації підприємства без зайвих втрат до постійних істотних змін у сьогочасному зовнішньому середовищі, дасть змогу набагато швидше віднаходити оптимальні управлінські рішення, генерувати конкурентні переваги та посісти кращі конкурентні позиції на цільових ринках.