

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: «КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО
ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Здобувача вищої освіти другого рівня, II курсу,
групи ЕМУЗ-21-1, спеціальності 051 «Економіка»,
освітня програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

(підпис здобувача вищої освіти)

Зубков Артур Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

(підпис керівника)

Піжук Ольга Іванівна д.е.н., доцент, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної

програми

(підпис керівника програми)

Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

Завідувач кафедри

(підпис завідувача).

Слюсарева Людмила Валеріївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2023

Регистрація № 5630.01.2023
(дата)О.Ф.
(підпис відповідальної особи)Результати перевірки _____
(до захисту, на доопрацювання)30.01.23
(дата)[підпис]
(підпис)

Результат захисту

81
(оцінка)13.02.23р.
(дата)

(підпис)

Голова ЕК:

(підпис)

Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.н.с.

Заступник голови ЕК

(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

(підпис)

Марченко О.І., к.е.н., доцент

Секретар комісії,
провідний фахівець
кафедри економіки,
підприємництва та
економічної безпеки

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

3

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 20	17	<i>[Signature]</i>	
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	6	<i>[Signature]</i>	
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5	<i>[Signature]</i>	
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу; оцінку виставляє комісія)	від 0 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	41		
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	-		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	81		

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

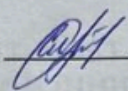
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
81	B	4,5	13.02.23	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

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	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки
Спеціальність 051 «Економіка»,
Освітньо-професійна програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри  Л.В. Слюсарева

**Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну)
роботу здобувачу вищої освіти**

Зубков Артур Олегович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи «Концептуальні основи ефективного впровадження методології Agile в системі управління процесами на підприємстві».
Затверджена наказом ректора від «07» грудня 2020 року № 1666.
2. Строк здачі закінченої роботи 13.12.2021 р.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад застосування методології Agile в управлінні процесами на підприємстві та аргументування практичних рекомендацій щодо послідовності її впровадження в систему управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Об'єкт дослідження бізнес-модель підприємства.

База дослідження – підприємство ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади методології Agile та практичні аспекти її застосування в управлінні процесами на підприємстві.

3. Наукова новизна одержаних результатів: систематизовано переваги, обмеження, цінності та принципи методології Agile в управлінні проектами та процесами на підприємстві; дістали подальшого розвитку практичні рекомендації щодо послідовності введення методології Agile в систему управління процесами агрохолдингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

4. Дипломна робота містить 67 сторінок, 13 таблиць, 8 рисунків, списки використаних джерел з 45 найменувань та 3 додатки.
5. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної роботи) роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, особливості та переваги методології Agile в управлінні проектами та процесами підприємств

1.2. Цінності, принципи та етапи впровадження методології Agile в підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та системи менеджменту

2.2. Виокремлення сильних і слабких сторін системи управління процесами підприємств та доцільності впровадження методології Agile

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСЛІДОВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ

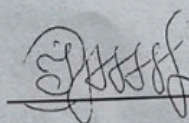
6. Календарний план виконання роботи

	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	10.12.2020р.	10.12.2020р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	03.03.2022 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання його керівнику	06.04.2022 р.	06.04.2022 р.
4.	Апробація результатів теоретичного опрацювання (підготовка статті до збірника статей здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня)	28.05.2022 р.	28.05.2022 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022 р.	30.08.2022 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	04.10.2022 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи із врахуванням зауважень і пропозицій керівника та подання її на повторну перевірку	07.11.2022 р.	07.11.2022 р.

	керівнику		
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р..	14.11.2022 р..
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022 р.	28.11.2022 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023 р.	18.01.2023 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023 р.	20.01.2023 р.
12.	Предоставлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023 р.	20.01.2023 р.
13.	Захист дипломної роботи	13.02.2023 р.	13.02.2023 р.

8. Дата видачі завдання «30» листопада 2021 року

9. Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

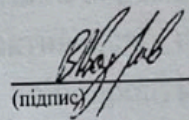


Піжук О.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

10. Керівник освітньо-професійної програми



Бодров В.Г.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

10. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти

(підпис)

Зубков А.О.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад застосування методології Agile в управлінні процесами на підприємстві та аргументуванні практичних рекомендацій щодо послідовності її впровадження в систему управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Завданнями роботи є: розкрити сутність, особливості та переваги методології Agile в управлінні проектами та процесами на підприємстві; охарактеризувати цінності, принципи та етапи впровадження методології Agile на підприємстві; провести аналіз ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», а також системи менеджменту; виокремити сильні та слабкі сторони системи управління процесами на досліджуваному підприємстві та доцільності впровадження методології Agile; обґрунтувати рекомендації щодо послідовності впровадження методології Agile в систему управління процесами на підприємстві ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади методології Agile та практичні аспекти її застосування в управлінні процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління процесами на підприємстві.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано рекомендації щодо послідовності введення методології Agile в систему управління процесами агрохолдингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Одержані результати можуть бути використанні в процесі формування програми трансформації системи управління підприємством на основі цінностей та принципів Agile-методології.

Дипломна робота містить 64 сторінки, 13 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань та 3 додатки.

Ключові слова: Agile, гнучкі методи управління, Agile-методологія, ціннісно-орієнтований підхід, система управління підприємством.

Рік виконання дипломної роботи – 2020.

Рік захисту дипломної роботи – 2021.

ABSTRACT

CONCEPTUAL FUNDAMENTALS OF EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF AGILE METHODOLOGY IN THE ENTERPRISE PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

The aim of the work is to generalize the theoretical foundations of the application of Agile methodology in process management at the enterprise and to argue practical recommendations for the sequence of its implementation in the management system of PJSC «Myronivsky Hliboproduct».

The objectives of the work are: to reveal the essence, features and benefits of Agile methodology in project and process management at the enterprise; describe the values, principles and stages of implementation of Agile methodology in the enterprise; to analyze the efficiency of economic activity of the enterprise PJSC «Myronivsky Hliboproduct», as well as the management system; identify the strengths and weaknesses of the process management system at the research enterprise and the feasibility of implementing the Agile methodology; substantiate the recommendations on the sequence of implementation of the Agile methodology in the process management system at the enterprise of PJSC «Myronivsky Hliboproduct».

The subject of research is the theoretical and methodological principles of Agile methodology and practical aspects of its application in process management at the enterprise.

The object of research is the process management system in the enterprise.

Based on the results of the study, the recommendations on the sequence of introduction of the Agile methodology into the process management system of the agricultural holding of PJSC «Myronivsky Hliboproduct» are substantiated.

The obtained results can be used in the process of forming a program of enterprise management system transformation based on the values and principles of Agile-methodology.

The thesis contains 64 pages, 13 tables, 8 figures, a list of used sources of 45 titles and 3 appendixs.

Key words: Agile, flexible management methods, Agile-methodology, value-oriented approach, enterprise management system.

Year of graduation: 2020.

Year of protection of work: 2021.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1. Сутність, особливості та переваги методології Agile в управлінні проєктами та процесами на підприємстві.....	13
1.2. Цінності, принципи та етапи впровадження методології Agile на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ».....	27
2.1. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та системи менеджменту.....	27
2.2. Виокремлення сильних і слабких сторін системи управління процесами на підприємстві та доцільності впровадження методології Agile.....	39
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСЛІДОВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ».....	49
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні вітчизняні підприємства здійснюють свою господарську діяльність в умовах стрімких динамічних змін як зовнішнього середовища, так і внутрішніх умов організаційних процесів. Це викликано швидкими темпами розвитку новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, частими змінами у вподобаннях і потребах споживачів, перенасиченістю ринку певними товарами та послугами. У загостреній боротьбі з конкурентами першорядним завданням функціонування системи управління вітчизняним підприємством постає максимально можлива адаптація її роботи, стратегії, тактики до повсякчасних змін ситуації на ринку. Напевно, що в умовах сьогодення задля дієвого управління підприємством необхідно застосовувати сучасні напрями, підходи та методи менеджменту. У зв'язку з цим актуальним є розгляд методології Agile в контексті управління господарюючими суб'єктами, використання якої дозволить забезпечити вкрай потрібну адаптивність та гнучкість як продукту, так і системи управління й підприємства загалом до теперішніх динамічних умов ринку. Управління з використанням Agile-підходу стане для підприємства новим етапом, в якому не буде неефективного менеджменту, непрозорості процесів й неякісних комунікацій та взаємодії.

Стан та ступінь розробки даної проблеми в спеціальній літературі. Питаннями розробки та практичного впровадження методології Agile більшою мірою займаються зарубіжні фахівці. Зокрема, варто відзначити таких як, Дж. Хайсмит, Р. Галлен, Б. Вудс, М. Кон, А. Хаміда, Кент Бек, Дж. Сазерленд, С. Райдер, Р. Пихлер, Ф. Уілсон, Х. Мілан та ін. Також зазначеною проблематикою цікавляться й окремі наукові та консультаційні організації, зокрема й Рокфордська консалтингова компанія, Інститут дослідження конкуренції ім. Лі Якокки та ін. Серед вітчизняних науковців питання Agile-менеджменту та його впровадження в діяльність підприємств досліджують С.

Воронов, О. Балазюк, М. Гвоздь, Ю. Злидник, В. Данчук, О. Кім, А. Павленко, О. Рідкоус, А. Сердюк, О. Максимова, М. Кравченко, С. Повна, А. Подмокова, О. Хомич, І. Якубенко, О. Чайкова та ін.

Однак варто зазначити, що у вітчизняній економічній фаховій літературі питанням використання на підприємствах Agile підходів та інструментарію приділяється недостатньо уваги, а їх практичне впровадження пов'язано з низкою суперечностей та проблем. Не повною мірою висвітлено й специфіку впровадження даної методології в систему управління підприємства. У зв'язку із зазначеним актуалізується доцільність подальшого вивчення принципів, переваг та етапів застосування Agile-методології в управлінні підприємством. Останнє й зумовило постановку мети та завдань написання випускної роботи.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – узагальнення теоретичних засад застосування методології Agile в управлінні процесами на підприємстві та аргументування практичних рекомендацій щодо послідовності її впровадження в систему управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Завдання:

- розкрити сутність, особливості та переваги методології Agile в управлінні проектами та процесами на підприємстві;
- охарактеризувати цінності, принципи та етапи впровадження методології Agile на підприємстві;
- провести аналіз ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», а також системи менеджменту;
- виокремити сильні та слабкі сторони системи управління процесами на досліджуваному підприємстві та доцільності впровадження методології Agile;
- обґрунтувати рекомендації щодо послідовності впровадження методології Agile в систему управління процесами на підприємстві ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Об'єктом дослідження є система управління процесами на підприємстві.

База дослідження – підприємство ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади методології Agile

та практичні аспекти її застосування в управлінні процесами на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів: систематизовано переваги, обмеження, цінності та принципи методології Agile в управлінні проєктами та процесами на підприємстві; дістали подальшого розвитку практичні рекомендації щодо послідовності введення методології Agile в систему управління процесами агрохолдингу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Методи дослідження. Для виконання дослідження було використано ряд наукових методів, зокрема таких: системний підхід, абстрактно-логічний метод, метод порівняння, метод дедукції, метод індукції, метод групування, аналітичні методи, статистичні методи аналізу, метод синтезу, графічний та табличний методи.

Інформаційне забезпечення випускної кваліфікаційної роботи – це наукові статті зарубіжних і вітчизняних учених з досліджуваної проблематики, монографії, матеріали конференцій, інші публікації науковців, інформація з офіційного сайту підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та його фінансова та нефінансова звітність, інші інформаційні ресурси мережі Internet.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, особливості та переваги методології Agile в управлінні проєктами та процесами на підприємстві

Однією із новітніх методологій розвитку підприємств та управління ними являється Agile. Саме слово «agile» у перекладі з англійської мови значить «гнучкий, швидкий, спритний». Тому Agile власне і являє собою гнучку систему управління. Окремі науковці під даним терміном розуміють перелік цілей та принципів того, як потрібно реалізовувати будь-які проєкти [11, с. 232]. Інші дослідники визначають Agile як комплекс підходів і принципів, що спрямовують ресурси підприємства на швидке створення саме тих продуктів, які потрібні клієнтам [20, с. 96].

Батьківщиною методології Agile являється США. В цій країні Agile-менеджмент виник на початку 2000-х років в ІТ-сфері як підхід до управління процесом розробки програмного забезпечення у невеликих за чисельністю командах. Його поява зумовлена тим, що для проєктів в сфері ІТ характерною є дуже висока ймовірність того, що зміняться вимоги до кінцевого продукту, потрібно буде адаптовуватись до нових потреб користувачів, а також існуються жорсткі терміни виконання робіт, чітко формалізовані процеси. Тому розробники програмного забезпечення в умовах росту невизначеності ринкового середовища господарювання одними із перших відчували потребу відмовитися від формування планів на достатньо тривалий термін, оскільки останні доволі швидко ставали неактуальними. Так і виникли agile-методи – як відповідь сучасному достатньо динамічному ринку та у зв'язку з потребою прискорення реалізації проєктів й підвищення якості кінцевих продуктів. Ключове призначення цих методів – зробити розробку гнучкою та швидко змінювати первинні затверджені плани за умови, якщо це буде корисним для

продукту та для його замовника [19].

Гнучкість, себто постійні удосконалення та зміна налаштувань процесу роботи по причині обговорень, консультацій із замовниками, є основою Agile. А головними перевагами Agile-підходу є такі: скорочення проміжку часу на отримання кінцевого продукту проекту; дуже чітка відповідність одержаного продукту реальним очікуванням замовників. Це дуже важливо в ситуаціях, коли на момент замовлення замовник не готовий чітко сформулювати вичерпний перелік вимог до кінцевого продукту [22, с. 156]. О. Степаненко, Engagement Manager IT-компанії Inforpulse, аргументує переваги гнучкого управління таким чином: «скрізь, де існує велика доля невизначеності, вони блискуче працюють та мають суттєві переваги перед класичними методиками з попереднім плануванням на довгостроковий період, оскільки надають змогу швидко спробувати перспективні варіанти та відкинути ті, що є нежиттєздатними» [5].

Основні переваги та обмеження методології Agile, порівняно з традиційними методами управління, узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння методології Agile з традиційними моделями управління

Сильні сторони	Слабкі сторони
Традиційна модель управління	
1. Забезпечує структурований підхід й формує виразні критерії у процесах розробки, які є цілком зрозумілими для розробників. 2. Проекти елементарно контролюються, відслідковуються ресурси, час, ризики. 3. Ретельно документуються вся специфіка проектів, усі процеси та вимоги. Це полегшує спілкування та допомагає не допускати помилок у наступних проектах. 4. Не має географічних обмежень, може легко застосовуватися командами, розсіяних географічно.	1. Можливість тестування, оцінки якості та внесення будь-яких змін є тільки після закінчення роботи над проектом. 2. Не враховує змін потреб користувачів і у зовнішньому середовищі. 3. До закінчення проекту зворотній зв'язок з замовником є обмеженим, тому кінцевий користувач практично не впливає на цілі проекту та вимоги до продукту. 4. Складність процесу планування, так як усі вимоги потрібно визначити та детально описати до початку роботи. 5. Висока вартість змін, так як це означає, що команді доведеться знову проходити всі етапи – від самого початку і до кінця.
Agile-менеджмент	
1. Є дуже гнучким, легко підлаштовується під вимоги замовника або споживача кінцевого продукту. 2. Кількість дефектів у кінцевому продукті	1. Наслідком постійного зворотнього зв'язку може стати порушення дедлайну проекту. 2. Проектну документацію потрібно адаптувати під мінливі умови проекту.

значно скорочується завдяки ретельній перевірці якості, котра виконується після завершення кожного етапу-спринту. 3. Дозволяє команді розробників бути на постійному зв'язку з клієнтами. 4. Скорочується дефіцит персоналу. Проходить перерозподіл працівників за процесами та проектами з урахуванням природних даних людей. Це збільшує продуктивність. 5. Скорочення втрат робочого часу. 6. Досвідчені та інтелектуальні члени команди наділені повноваженнями приймати рішення, а це дозволяє покращувати продукт завдяки новим ідеям та підходам до самого процесу роботи. 7. Дозволяє застосовувати сучасні технології на будь-якому етапі розробки.	3. Потреба у систематичних зустрічах може негативно позначитися на процесі, адже увага людей періодично відволікається від вирішуваних завдань. 4. Неможливість сформулювати довгострокові плани. 5. Впровадження Agile в компанії вимагає чималих організаційних змін, а це може викликати опір з боку співробітників і, як результат – зменшити продуктивність праці або ж навіть призвести до втрати кадрів.
--	--

Джерело: складено автором за [11, с. 232].

Поступово переваги Agile-підходу та методології були оцінені й в рамках інших, не пов'язаних з сферою ІТ, проєктів. А менеджерам стало зрозуміло, що базові принципи Agile-підходу може застосовувати будь-яке підприємство, яка прагне до гнучкості в управлінні проєктами. У зв'язку з цим в результаті тривалої еволюції власне методів управління ІТ-проєктами й виник Agile-підхід до управління в цілому та було затверджено Маніфест гнучкого управління проєктами [34, с. 85]. До того ж, ідеї Agile управління проєктами все частіше стали апробовуватись в тих сферах, у яких в принципі не застосовувався проєктний підхід. Наприклад, в управлінні проєктами в сфері будівництва, в публічному секторі, при формуванні системи дистанційного навчання, в управлінні інфраструктурними проєктами.

Декілька років тому у фаховій економічній літературі почав застосовуватись термін «agile управління проєктами», під яким дослідники розуміють «ітераційний підхід до реалізації проєкту протягом його життєвого циклу». Ітераційний життєвий цикл включає декілька ітерацій або ж покрокових кроків – від початку до завершення проєкту. Такий підхід до розгляду життєвого циклу проєкту сприяє вивільненню переваг у процесі реалізації, а не тільки в кінці проєкту [36, с. 170]. Agile управління проєктами концентрується

на забезпеченні щонайбільшої ефективності, порівняно з пріоритетами бізнесу, в рамках дозволеного бюджету та часу, особливо за умов, коли прагнення реалізувати проєкт переважає над ризиками.

В цілому, сутність Agile-підходу до управління проєктами коротко можна сформулювати так:

- розробка здійснюється короткими циклами (ітераціями);
- замовник в кінці кожного такого циклу одержує цінний для нього продукт чи його частину;
- команда, яка працює над розробкою продукту, співпрацює із замовником протягом всього часу реалізації проєкту;
- вітаються зміни в проєкті, які швидко впроваджуються в роботу.

Agile-підхід передбачає розбиття комплекс робіт на окремі етапи, кожен з яких обмежений строгими часовими рамками – дедлайнами, а на кожному проміжку діяльності виконується оцінка результатів, пошук способів росту результативності та додавання потрібних нових якостей, які заявлені у вигляді додаткових вимог [41].

На методології Agile базується декілька систем гнучкого управління, зокрема таких, як Scrum (Скрам), Kanban (Канбан), Lean (бережливе управління), Six Sigma, Crystal, Extreme Programming та ін. У кожній із цих систем управління є свої як переваги, так і недоліки, але всі вони об'єднані спільними ідеями, які при грамотному впровадженні здатні збільшити ефективність діяльності проєктної команди, а також підприємства в цілому. Зазначені системи утворюють потужний механізм проєктного управління. Agile на шляху до одержання великого результату вимагає виконання малих робіт, Scrum вчить формувати процедури і процеси, Lean підштовхує до однаково якісного виконання всіх операцій та показує як [15]. Впровадження Agile, як правило, змінює корпоративну культуру підприємства.

В методиці Agile на першому місці перебуває швидкість, спільна робота та автономність задля повного розкриття потенціалу підприємства. Дана методика розрахована на гнучке мислення членів проєктних команд. А самі

фахівці команд чітко усвідомлюють, що працюють спільно заради досягнення мети – створення якісного продукту (послуги) для споживача.

До основних вигод, які підприємству надає застосування Agile, відносять такі: скорочення витрат – на 25-35 %, прискорення розробки нових продуктів і послуг – на 100-200 % та поліпшення їх якості на 20 % [43; 44]. Останнє досягається, зокрема, за рахунок динамічного формування вимог і забезпечення їх подальшої реалізації завдяки постійній взаємодії всередині робочих груп, сформованих з фахівців різного профілю.

Починаючи з 2007 р. у світі проводяться систематичні дослідження ступеня запровадження суб'єктами господарювання методології Agile. Зокрема, у дослідженні за 2018 р. зазначається про збільшення глобальної різноманітності. Європа, Азія та Африка засвідчили збільшення у відсотках кількості суб'єктів, якими застосовувалась дана методологія відносно загальної кількості респондентів [43]. У 2018 р. 47 % респондентів були з Північної Америки, що на 8 відсотк. пункти менше, порівняно із 55 % в 2017 р. (табл. 1.2). Разом з тим, Agile набирає поширення у країнах Європи та Азії. В Україні ця методологія теж використовується, але переважно компаніями, що займаються розробкою програмного забезпечення.

Таблиця 1.2

Локація організацій-респондентів, які застосовують методологію Agile, у %

Назва країни (регіону)	2017	2018	Відхилення 2018/2017, +/-
Північна Америка	55	47	-8
Європа	27	30	3
Азія	7	10	3
Південна Америка	7	8	1
Австралія та Нова Зеландія	3	3	0
Африка	1	2	1

Джерело: складено автором за [43; 44].

Переваги, які отримують підприємства, від прийняття технології Agile – це передусім наочність проєкту, здатність управляти швидко змінюваними пріоритетами, високий моральний дух команди, узгодження бізнесу з ІТ тощо

(табл. 1.3). Порівнюючи динаміку результатів дослідження за 2017-2018 р., можна відмітити покращення морального духу команди (з 61 % у 2017 р. до 64 % в 2018 р.), а також зростання передбачуваності проєктів з 49 % до 52 % відповідно і зменшення проєктного ризику – з 47 % до 50 % [29, с. 68].

Таблиця 1. 3

Переваги, які отримують підприємства при впровадженні методології Agile (% респондентів)*

Назва переваги	2017	2018	Відхилення 2018/2017, +/-
Здатність управляти часто змінюваними пріоритетами	71	69	-2
Наочність проєкту	66	65	-1
Узгодження бізнесу / ІТ	65	64	-1
Моральний дух команди	61	64	3
Швидкість доставки / час до ринку	62	63	1
Зростання продуктивності роботи членів команди	61	61	0
Передбачуваність проєкту	49	52	3
Зменшення ризику реалізації проєкту	47	50	3
Якість програмного забезпечення	47	47	0
Інженерна дисципліна	43	42	-1
Управління розподіленими командами	40	39	-1
Скорочення вартості проєкту	22	28	6

* респонденти мали можливість обирати декілька пунктів

Джерело: проаналізовано автором за [43; 44].

Результати опитувань засвідчують, що серед основних перешкод для прийняття методології Agile є культурні проблеми підприємств (табл. 1.4). А неадекватна управлінська підтримка, загальний опір змінам й організаційна культура, що входить в суперечність із гнучкими цінностями – це головні проблеми, що стоять на заваді прийняттю на підприємстві методології Agile. Хоча підтримка Agile продовжує зростати, більшість респондентів (78 %) зазначають про те, що не всі команди їх підприємств використовують в роботі гнучкі методи. Водночас, як свідчить практика, коли новий підхід охопив 30 % підприємства, то в подальшому він поширюється сам, навіть без захисту вищого керівництва. Впровадження методики Scrum взагалі вимагає грандіозних змін у структурі компанії, в контрагуванні з підрядниками (адже треба контракт time & material), а також в бюджетуванні (поетапне бюджетування) [10].

Таблиця 1.4

Виклики прийняття підприємствами методології Agile (% респондентів)*

Назва виклику	2017	2018	Відхилення 2018/2017, +/- в.п.
Організаційна культура має розбіжності з гнучкими цінностями	53	52	-1
Підприємство в цілому опирається змінам	46	48	-2
Неадекватна управлінська підтримка та спонсорство	42	44	2
Відсутність необхідних навичок / досвіду роботи у працівників із гнучкими методами	41	40	-1
Несумісні практики та процеси в командах	34	35	1
Недостатній рівень підготовки та освіта	35	36	1
Низький рівень доступності бізнесу / клієнта / власника продукту	31	32	1
Розповсюдженість традиційних методів розвитку	30	28	-2
Фрагментовані інструменти та дані / вимірювання, які стосуються проєкту	24	26	2
Мінімальна співпраця та обмін знаннями	21	24	3
Відповідність нормативним вимогам	14	16	2

*респонденти мали можливість обирати декілька пунктів

Джерело: складено автором за [43; 44].

Водночас сьогодні ряд експертів критикують методологію Agile, наголошуючи на тому, що в окремих випадках застосування цих методів на конкретних робочих місцях, останні в більшій мірі заважають, а не допомагають хорошій роботі. Навіть прихильники Agile зазначають про те, що дана методологія не всім підходить, при цьому навіть називаючи 85 проблем, які можуть з'явитися при введенні її окремих методів. Як правило, ці проблеми належать до впровадження Scrum та в основному пов'язані з недостатньою обізнаністю специфіки застосування гнучких інструментів [5]. Методологія Agile являється недоцільною у тих проєктах, де запорукою успіху є слідування чітко визначеному алгоритму дій. Також вона буде шкідливою там, де вартість «доопрацювання» або ж «переробки» продукту колосальна, чи навіть може бути пов'язана з людськими жертвами. Досить недешевою процедурою є впровадження Scrum: адже треба сформувати повноцінну команду, котра працюватиме над розробкою визначеного продукту. Окрім цього, потрібно враховувати те, що мінімум 8 год за спринт витратиметься на комунікацію

(оскільки Scrum передбачає серію обов'язкових зустрічей, кожна з яких триває 1-2 год). Однак кінцевий виграш у швидкості та якості, від застосування Scrum, дуже великий [13, с. 347]. Практичний досвід свідчить про те, що застосування гнучких методологій допомагає підприємствам розвиватися до такого рівня, який не можуть вони досягти, що застосовуючи традиційні методи управління [1]. Однак, базовою вимогою при цьому є чітке дотримання правил Agile [29].

Сьогодні дана методологія стає новою культурою управління не лише на малих, а й на великих підприємствах, які функціонують в цілком різних галузях економіки та сферах. Темпи розвитку Agile-практики засвідчують тенденцію до його широкого розповсюдження в багатьох галузях на підприємствах міжнародного бізнесу. Зокрема, детальна інформація про світові тенденції застосування Agile-методів відображена у звіті «The 12-th Annual State of Agile Report» (Version ONE) [45]. Результати проведених досліджень засвідчили застосування концептуальних основ Agile-менеджменту в практиці управління таких компаній: Xerox, Canon, Honda, Intel, Apple, Philips, Aviasales Oreo, Return Path. У Google, Amazon і Toyota застосовують також методологію Scrum [2].

Гнучке управління проектами починає застосовуватись і державними структурами окремих країн, зокрема такими як уряди Нігерії та Нової Зеландії, Норвезький пенсійний фонд [3]. Також риси Agile-менеджменту спостерігаються в пілотних проєктах, ініційованих в Україні органами державної влади та місцевого самоврядування.

У наступному підрозділі випускної кваліфікаційної роботи розглянемо основні принципи та етапи практичного впровадження методології Agile.

1.2. Цінності, принципи та етапи впровадження методології Agile на підприємстві

Agile виступає інноваційним підходом до організації процесу виготовлення продукту (послуги) та водночас проєктним підходом до управління, котрий передбачає переосмислення теоретичних напрацювань та

практики менеджменту. Його фундаментом є ідея про те, що кожний виконавець зобов'язаний усвідомити власну роль у спільній справі, а також те, що кожен може внести свої раціональні пропозиції та зупинити систему [41]. Методологія Agile передусім дає можливість оперативно враховувати пріоритети у швидкозмінюваних вимогах споживачів, підвищити прозорість та наочність стану справ в окремому проекті та продуктивність команди. Внаслідок цього підприємство отримує набагато якісніший результат завдяки відсутності бюрократичного розподілу ролей, скороченню терміну реалізації проекту та належного контролю за рівнем якості виконання завдань.

Досягнення більшої ефективності від застосування Agile-підходу до управління вимагає дотримання певних принципів, які характеризують його специфічні особливості. Власне саме змістове наповнення принципів відтворює усю цінність цього інструмента управління. Відмітимо, що 12 принципів й 4 цінності цієї методології були сформульовані у Agile-маніфесті. Останній був підписаний у 2001 р. у штаті Юта (США) 17 незалежними експертами у різних практиках програмування, серед них президенти та засновники технологічних і консалтингових компаній [42]. Основні цінності, що утворюють базис Agile, відображені на рис. 1.1.

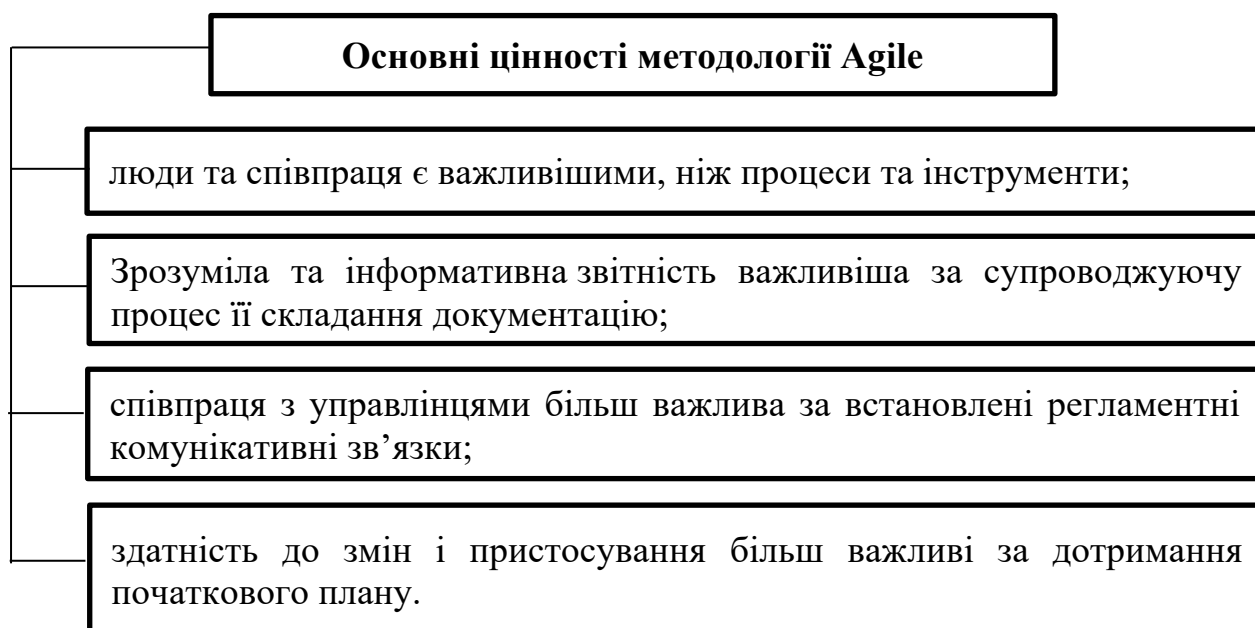


Рис. 1.1. Ключові цінності, що закладені в основу методології Agile

Джерело: побудовано за [39].

Варто зазначити, що важливим для роботи підприємства в рамках методології Agile є цілковите дотримання окреслених вище цінностей, зміна способу мислення не лише працівників, але й власників і керівництва. Тільки за таких умов діяльність підприємства буде результативною та прибутковою.

В Agile-маніфесті викладено 12 принципів цієї методології, котрих зобов'язані дотримуватися підприємства, щоб бути успішними, а саме такі:

1. Задоволення потреб замовника є найвищим пріоритетом, і здійснюється шляхом регулярного та завчасного постачання програмного забезпечення.

2. Схвальне ставлення до змін на будь-яких стадіях розробки, навіть на заключних. Agile-підхід дозволяє використовувати зміни заради забезпечення конкурентоспроможності продукту замовника.

3. Працюючий продукт потрібно випускати якнайчастіше, з періодичністю від кількох тижнів до декількох місяців.

4. Впродовж усього проєкту розробники повинні працювати разом з представниками бізнесу щодня.

5. Над проєктом мають працювати вмотивовані професіонали. Задля того, щоб робота була виконана, потрібно створити їм умови, надати підтримку та повністю покластися на них [12, с. 245].

6. Особиста комунікація – найбільш ефективний та найпрактичніший метод донести інформацію до команди, а також й поширити її всередині.

7. Працюючий продукт являється головним показником прогресу.

8. Розробники, інвестори та користувачі повинні мати змогу підтримувати постійний ритм як завгодно довго. Саме Agile сприяє налагодженню такого сталого процесу розробки.

9. Гнучкість проєкту підвищує постійну увагу до якості проєктування та технічної досконалості.

10. Простота як мистецтво мінімізації лишньої роботи є дуже необхідна.

11. Найкращі вимоги, технічні та архітектурні рішення виникають у тих командах, які здатні самоорганізовуватись.

12. Команда систематично намагається віднайти способи підвищення

ефективності, а тому вносить коригування в свою роботу [39].

Сучасні дослідники виокремлюють такі ключові принципи даної методології як:

1. Гнучкості. Agile дозволяє постійно реагувати на запити динамічного середовища та прилаштовуватися до них, корегувати вимоги до кінцевого продукту впродовж усього циклу його розробки та зробити його більш конкурентоспроможним;

2. Безперервності. Команда зобов'язана виробити оптимальний темп роботи та підтримувати його, так як клієнти більш задоволені тоді, коли отримують якісну продукцію саме у той час, коли у ній є потреба;

3. Співробітництво між розробниками та замовником протягом усього циклу розробки є особливістю Agile. Це допомагає глибоко зрозуміти бажання замовника;

4. Мотивації працівників. Даний принцип закладає правила підтримки, взаємодопомоги, чесності між працівниками. Матеріальне та моральне заохочення сприяють кращій роботі та впливає на кінцевий результат.

5. Простоти. Треба намагатися максимально спростити робочий процес й зробити простим і зрозумілим продукт [7, с. 300].

6. Системності – від вчасності та якості виконання завдання одним працівником залежить якість реалізації іншого завдання та в цілому кінцевий результат. Себто, учасники проекту виступають як елементи системи, що мають постійно взаємодіяти між собою під час роботи;

7. Автономії. Дозволяє самостійно приймати рішення членам команди, самоорганізовуватися та контактувати з іншими членами колективу, обмінюючись з ними ідеями.

8. Відповідальності. Кожен член команди має нести відповідальність за власні рішення та якість виконаної ним роботи [11, с. 231].

Компанії, які розділяють цінності та впроваджують принципи Agil, рахуються більш гнучкими та конкурентоспроможними. У зв'язку з цим, нині більшість підприємств прагнуть залучити фахівця, спроможного побудувати

систему управління, виходячи з принципів Agile.

Щоб на практиці вдало та ефективно застосовувати методологію Agile, треба дотримуватися певних правил. Agile насамперед базується на візуальному контролі. Досить часто учасники, які працюють над проектом, використовують спеціальні кольорові картки. Один колір сигналізує про завершення планування одного елементу кінцевого продукту, другий – про завершення процесу розробки, третій – про його готовність тощо. Завдяки візуальному контролю команда одержує наочне бачення поточного стану процесу та гарантує однакове сприйняття проекту всіма її членами. Здебільшого члени команди з клієнтом працюють разом і поруч. А це істотно прискорює ті робочі процеси, що пов'язані з наданням інформації учасникам проекту. Крім того, така спільна робота сприяє формуванню здорової атмосфери для плідної співпраці та якнайшвидшого досягнення результатів. Також за таких умов виключається небезпека нерозуміння цілей та втрати інформації. Керівник при цьому виступає швидше в ролі лідера, який визначає напрям і правила роботи та співпраці. Всі робочі процеси стають максимально прозорими, а тому будь-які проблеми, що виникають, можна розв'язувати моментально та знаходити оптимальні варіанти їх вирішення [10].

Важливим аспектом Agile-менеджменту є розподіл проекту на більш дрібні складові частини. Це спрощує процес розробки, а кожна окрема група має змогу фокусуватися на своєму конкретному завданні. Працюючи над одним циклом, учасники проекту отримують нові знання й набувають нових навичок, піддають аналізу допущені в процесі помилки. Разом це зводить до мінімуму ймовірність настання схожих помилок в майбутньому. Ще одним важливим елементом є щоденні зустрічі та спринти. Під останніми розуміють обмежені чіткими термінами (дедлайнами) інтервали часу, протягом яких команда вкладається виконати певні завдання. Саме спринт дозволяє команді бачити результати своїх дій [3]. Разом окреслені правила та принципи забезпечують головні переваги методології Agile в управлінні [11, с. 231-232].

Дослідники виокремлюють декілька етапів впровадження методології

Agile у діяльність компанії, що наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Етапи впровадження методології Agile у діяльність підприємства

Назва етапу	Коротка характеристика
I ЕТАП	Визначення потреби в гнучості, динамічності, як реакція на швидкозмінне зовнішнє середовище
II ЕТАП	Прийняття персоналом, керівництвом, власниками цінностей Agile (зміна способу мислення)
III ЕТАП	Побудова роботи за принципами Agile
IV ЕТАП	Обрання точної практики, конкретного інструментарію для організації роботи за даною методологією (Kanban, SCRUM, інші)

Джерело: складено автором за [7, с. 301].

У Agile насамперед потрібно приділяти увагу взаємодії між командами. У Agile надзвичайно важливу роль має власне двостороння комунікація, детальний аналіз процесів, нововведень та перетворень. При розробці продукту вкрай потрібно отримувати зворотній зв'язок з боку тих співробітників, які займаються стратегічним розвитком. Схема, за якою зверху доводяться певні задачі, а розробники їх просто вирішують, не працюватиме. Саме команда знає процес зсередини і те, як його можна покращити. Власне для забезпечення такої двосторонньої комунікації у методиці Agile наявні певні заходи-демонстрації.

Основні практики Agile розробки такі: залучення клієнтів, гнучке планування, рефакторинг, парне програмування та модульне тестування. Зазначені практики модулюються в таких 4 секторах як: залучення клієнтів, управління змінами, гнучке планування та контроль, якість дизайну та рефакторинг [31, с. 56]. Планування, керування проєктами та процесами в Agile надають можливість професійним фахівцям, що мають багато специфічних навичок володіти часткою обов'язків комунікаційного характеру двох чи ж більше ролей одночасно. Менеджер Agile-проєкту працює над загальною стратегією та координацією проєктів. У визначеній взаємодії зазначені ролі можуть також включати в себе роль скрам-майстра та власника продукту. Себто в межах одного проєкту Agile PM може учиняти більше як скрам-майстер, а в

іншому – більше як власник продукту. Agile уживає досвід управління проектами задля того, щоб допомогти кожній із сторін комунікаційного процесу закрити прогалини в роботі, забезпечити досягнення високих результатів для проекту, при цьому виконуючи ще більше роботи.

У переважній більшості випадків Agile-проекти мають значно менший «time-to-market» і бюджет, ніж ті, що виконані за традиційними каскадними методологіями. Проте ефективним застосування Agile-підходу є далеко не завжди, існують випадки, коли використання цієї методики вкрай негативно позначається на результатах проекту [13, с. 349].

Таким чином, методологія Agile – це сучасна, досить гнучка методологія менеджменту, яка в умовах динамічних змін зовнішнього середовища дозволяє компанії досягати найкращих результатів в реалізації проектів й розвитку. В основі методології Agile є чотири цінності, а її практичне впровадження повинно відбуватись, опираючись на 12 принципів. Зокрема, серед цих принципів варто відзначити такі: гнучкості; розбиття продукту на менші частини, які в подальшому диференціюються для команди за ознакою їх важливості; сприяння спільній роботі, особливо розробника із замовником; потрібно регулярно зображати, вивчати та коригувати, щоб запевнити, що клієнт постійно задоволений та має результати, які йому приносять вигоди; інтеграції планування з виконанням, що надає змогу компанії створити власний робочий спосіб мислення, який дозволить команді ефективно реагувати на зміни вимог.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та системи менеджменту

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» – це один з провідних агроіндустріальних холдингів України та найбільший виробник зерна і м'яса птиці на вітчизняному ринку, що був створений у 1998 р. Його спеціалізацією є: виробництво курятини (зокрема під найвідомішою ТМ «Наша Ряба»); напівфабрикатів (ТМ «Легко!»); м'ясних виробів, повністю готових до вживання (під ТМ «Бащинський», «Легко!», «Qualiko»); м'ясо-ковбасних виробів (ТМ «Дружба Народів», ТМ «Бащинський», ТМ «Європродукт»), вирощування зернових культур. Відмітимо, що підприємство має широкий асортимент готової продукції, який нараховує 201 позицію. Також ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» займається вирощуванням інших видів птиці та великої рогатої худоби, повністю тримаючи під контролем весь процес. Для годівлі усієї худоби застосовуються лише корма власного виробництва.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» являється лідером на вітчизняному ринку курятини, оскільки виробляє понад 55% сукупного промислового виробництва та охоплює близько 35% від усього споживання курятини, а також є провідним експортером цієї продукції. Сегмент птахівництва підприємства постійно розширюється й наразі включає: 3 бройлерні фабрики; 2 птахофабрики по розведенню батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця; 15 розподільчих центрів; власний парк вантажівок-рефрижераторів для перевезення замороженої та охолодженої продукції [27].

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є вертикально інтегрованим, об'єднуючи у своїй діяльності 23 підприємства одного виробничого ланцюга виробництва м'яса – від вирощування олійних і зернових культур, виробництва

з них комбікормів, до виробництва інкубаційних яєць та вигодівлі батьківського поголів'я, виготовлення м'яса птиці, його переробки, доставки у власні центри дистрибуції та франчайзингові точки продажу й безпосередньо реалізацію продукції споживачу. Вертикально інтегрована бізнес-модель, що наочно представлена на рис. 2.1 виступає основою успішного функціонування даного підприємства, оскільки забезпечує повний контроль за собівартістю та якістю продукції – від поля до столу [30].

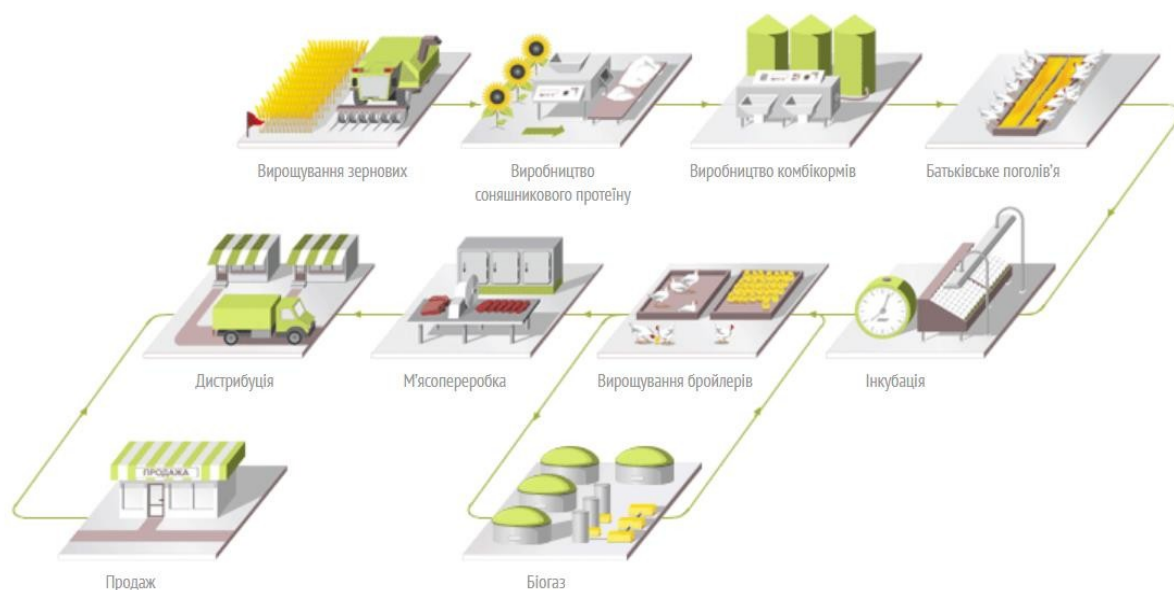


Рис. 2.1. Вертикально інтегрована бізнес-модель «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: [27]

Розглянемо більш детально процеси, з яких складається вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»:

1. Вирощування зерна, а саме кукурудзи, пшениці, соняшнику, сої, ріпаку та інших зернових культур. На даний час підприємство має земельний банк в багатьох областях України, зокрема у Вінницькій, Київській, Тернопільській, Львівській, Хмельницькій, Сумській, Івано-Франківській, Дніпропетровській, що становить понад 370 тис. га. Майже 75 тис. га землі підприємства засіяні озимими культурами, а саме – близько 56 % озимою пшеницею та зимовим

рапсом – 43%. Найбільшу частку серед всього вирощеного зерна становить кукурудза та пшениця. Також підприємство виготовляє соняшникову олію.

2. Виробництво соняшникового протеїну. Підприємство являється єдиним виробником м'яса курятини в цілому світі, який застосовує спеціальну технологію одержання протеїна з насіння соняшнику.

3. Виробництво комбікормів. Підприємство забезпечує 100% зернових для виробництва комбікормів для власних потреб. Тому може контролювати якість годування худоби та біологічну безпеку. Комбікорми збагачуються вітамінами і мінералами, протеїном, потрібними для розвитку курчат.

4. Батьківське поголів'я. Виступає початковим етапом виробництва м'яса курки. Батьківські птахофабрики підприємства отримують одноденних курчат Cobb 500 від самих кращих німецьких виробників, які потім у пташниках переростають на батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

5. Інкубація. Яйця з батьківських птахофабрик перевозяться до інкубаторів, які знаходяться на фабриках з вирощування курчат-бройлерів. Яйця сортують та розміщують в автоматизованому інкубаторі на 21 день періоду інкубації. Народжені курчата, перед їх транспортуванням до пташників, одразу проходять вакцинацію.

6. Вирощування бройлерів. На підприємстві облаштовані окремі зони для вирощування курчат бройлерів [27].

7. Біогаз. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» прагне вирішити такі завдання як: виробництво біологічних органічних добрив, які є екологічно чистими; енергетична незалежність; вагоме покращення екології в місцях базування підприємства. Навесні 2012 р. на птахофабриці «Оріль-Лідер» підприємство розпочало будівництво першої біогазової станції, яка була запущена у 2013 р. з потужністю 5 МВт/год. Ця біогазова станція є лідером в Європі за величиною потужності та рівнем технологій, яка працює на відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів і курячому посліді. Сукупний обсяг заміщення природного газу завдяки виробництву тепла на станції «Оріль-Лідер» становить понад 5,4 млн куб. м. Невикористану енергію підприємство

продає за «зеленим тарифом».

Наприкінці 2019 р. ввели в експлуатацію першу чергу даного комплексу «Біогаз Ладизин» потужністю 12 МВт. Цей об'єкт входить до комплексу «Вінницької птахофабрики». Відмітимо, що будівництво цього біогазового комплексу заплановано реалізувати у дві черги із загальною передбаченою потужністю 24 МВт. Він стане самим більшим у світі біогазовим комплексом по переробці органічних відходів птахівництва.

Обсягів електроенергії, виробленого на першій черзі комплексу «Біогаз Ладизин» достатньо для забезпечення електрикою біля 40 % потужностей всього агроіндустріального холдингу. Також цей комплекс виробляє органічні біодобрива з високим вмістом елементів живлення, необхідних для рослин.

Зменшення викидів парникових газів по розглядуваному біогазовому комплексу «Оріль-Лідер» становить близько 500 тис. тонн CO₂-еквіваленту, а завдяки роботі I черги комплексу «Біогаз Ладизин» вдається щороку скорочувати викиди на 100 тис. т CO₂-еквіваленту.

7. М'ясопереробка. Підприємство випускає широкий асортимент продуктів – від копченої курки до фуа-гра та яловичини преміум-класу. Курятина власного виробництва як основна сировина для м'ясопереробки складає більш як 50% складу продукту, решта – свинина та яловичина.

8. Дистрибуція. Доставка продукції за допомогою власних 450 вантажівок-рефрижераторів через 15 розподільчих центрів – це завершальний етап вертикальної інтеграції, який дозволяє контролювати якість до точки продажу та знизити загальні витрати на транспортування та час доставки [27].

9. Продаж. Десь 40% продажів здійснюється через більше як 2600 власних франчайзингових магазинів. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» належить 6 філій прямих продажів, а також 4 філії міжфілійної логістики. У його власності перебуває 5 розподільних центрів, кожен з яких має автопарк і складські приміщення. Продукція постачається таким мережам супермаркетів як Fozzy, «АТБ», «Еко», «Сільпо», «Новус», Auchan, Metro Cash & Carry тощо. Близько 61 % усієї продукції реалізується через супермаркети, франчайзингову мережу

та інші канали збуту. 34 % виготовленої продукції йде на експорт, а 5 % – на м'ясопереробні підприємства цього агрохолдингу [27].

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» продовжує активно реалізовувати стратегію диверсифікації ринків експорту, шукає нові можливості для розвитку бізнесу в країнах Близького Сходу, Азії та Африки, на ринку ЄС. У 2018 р. підприємство експортувало продукцію до більш як 80 країн світу. У 2019 р. доходи від експорту становили 58 % сукупного доходу, а у 2020 р. – 53 %. Основними ринками експорту є країни ЄС, БСПА, СНД та Африки.

Досліджуване підприємство активно розвивається, нарощує та модернізує виробничі потужності, що дає змогу збільшувати обсяги виробництва та розвивати нові напрями діяльності. Зокрема, з початку 2020 р. відбувається трансформація бізнесу – від сировинного на кулінарний. Останнє є результатом пошуку як нових сервісів і продуктів, так і бізнес-моделей з метою задоволення потреб сучасного українського споживача. Підприємство розвиває за франчайзинговою моделлю такі три нові формати як магазини біля дому «М'ясомаркет», гастростудія «Секрети шефа», шаурменні DönerMarket.

Мережа «М'ясомаркет» являє собою оновлений формат магазинів біля дому, у яких споживачі можуть купити всі необхідні продукти. Їхньою «родзинкою» є не лише великий асортимент м'яса та супутніх товарів, а й також новий рівень сервісу. Адже обслуговувати покупців будуть нові для нашої країни фахівці – м'ясні сомельє, яких навчатимуть у спеціальній Школі м'ясних сомельє під керівництвом А. Юсупова, відомого шефа та бренд-шефа сомельє цієї мережі маркетів. Працівники магазину ділитимуться з покупцями ідеями приготування м'ясних страв, допомагатимуть їм обирати всі необхідні для цього інгредієнти. Керівництво ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» планує інвестувати у відкриття кожного «М'ясомаркета» від 24 до 100 тис. дол, виходячи з площі та місця розташування магазину. В деякі магазини буде інтегровано шаурменні в цілях збільшення кількості клієнтів [27].

У містах-мільйонниках та обласних центрах підприємство планує розвивати гастростудії «Секрети Шефа». Нині керівництво веде переговори з

потенційними партнерами та здійснює пошук майданчиків для їх відкриття.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» об'єднує 23 підприємства, які функціонують у 4-х бізнес-сегментах (рис. 2.2). Організаційна схема українських активів агрохолдингу наведена у Додатку А. Структура власності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» з урахуванням Європейських бізнес-одиниць відображена у Додатку Б.



Рис. 2.2. Бізнес-сегменти, в яких здійснюють діяльність підприємства групи

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: побудовано за [27].

У 2020 р. на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в Україні працювало 26766 працівників, з них 61 % – це чоловіки та 39 % – жінки. Детальну інформацію про зміну чисельності персоналу даного підприємства у 2017-2020 рр. за типом зайнятості наведено у табл. 2.1. Як свідчать результати розрахунків, загальна чисельність персоналу у 2020 р. скоротилась, порівняно з минулими роками, зокрема на 823 особи, або на 2,98 % відносно 2017 р. Це зумовлено двома факторами – як динамікою обсягів діяльності, так і зростанням рівня автоматизації виробництва. При цьому таке скорочення відбулось насамперед за рахунок зменшення кількості тимчасових працівників, зокрема на 225 осіб, або на 40,76 % у 2020 р., порівняно з 2017 р. Відмітимо, що в аналізований період кількість тимчасових працівників не перевищувала 2,5 % загальної чисельності, а у 2020 р. їх частка становила лише 1,22 %.

Плинність персоналу по ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в Україні в Україні становила: у 2018 р. – 24 %, у 2019 р. – 23 %, і 29 % у 2020 р. Це не надто

високий рівень, враховуючи сезонність робіт в аграрній сфері.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в Україні, чол.

Назва показника	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2017	
					+/-	у %
Загальна кількість працівників, них:	27589	28703	27731	26766	-823	2,98
– постійні співробітники	27037	28030	27092	26439	-598	2,21
– тимчасові співробітники	552	673	639	327	-225	40,76

Джерело: складено та розраховано за [27].

Про результативність діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» насамперед свідчить обсяг сукупної виручки від реалізації продукції та виручки від експорту (рис. 2.3).

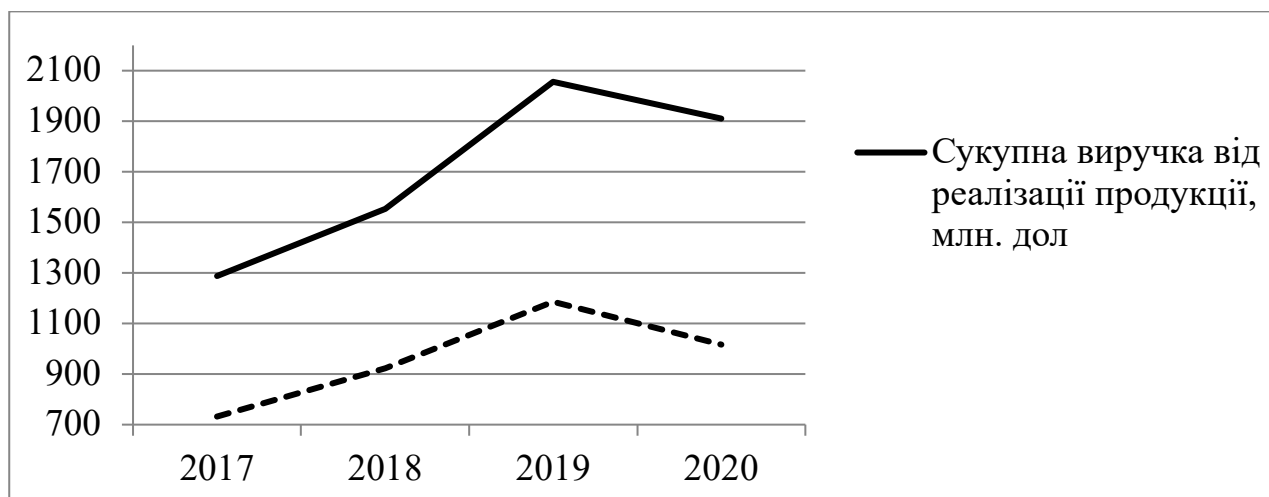


Рис. 2.3. Динаміка обсягу сукупної виручки від реалізації продукції та виручки від експорту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано за [27].

Як показує рис. 2.3, у 2017-2019 рр. обсяг виручки від реалізації продукції щорічно зростав, збільшившись на 59,7 % у 2019 р., порівняно з 2017 р. Однак у 2020 р. позитивна динаміка даного показника змінилась на спадну – виручка від реалізації продукції зменшилась на 7 %. При цьому обсяг експортної виручки від реалізації продукції скоротився на 14 %, до рівня 1186 млн дол. Частка експорту у сукупній виручці від реалізації продукції даного підприємства

скоротилась із 59 % у 2018 р., до 53 % у 2020 р. Обсяг експорту підприємством курятини на світові ринки у 2019 р. становив 357,44 тис. т, що на 25 % більше, порівняно з 2018 р. При цьому 29 % загального обсягу курятини було експортовано до країн ЄС, 23 % – до країн Середньої Азії.

Якщо аналізувати зміну обсягу виручки від продажу продукції ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за сегментами бізнесу (табл. 2.2), то варто відзначити, що найбільшу виручку приносить сегмент птахівництва та суміжних операцій – 68 % у 2020 р., а його частка змінилась несуттєво – на 1 відс. п., порівняно з минулим роком. У 2020 р., порівняно з 2019 р., суттєво – на 6 відс. п., зменшилась частка виручки від продажу вирощеного зерна.

Таблиця 2.2

Структура сукупної виручки від реалізації продукції підприємства в розрізі сегментів бізнесу у 2019-2020 рр., у %

Назва сегмента	2019	2020	Відхилення 2020/2019, +/-
Птахівництво та суміжні операції	67	68	+1
Вирощування зерна	13	7	-6
М'ясопереробка та інші сільськогосподарські операції	7	8	-1
Європейський операційний сегмент	13	17	-4

Джерело: складено і розраховано за [27].

Виручка від реалізації продукції слугувала основним джерелом формування чистого прибутку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Як свідчить рис. 2.4, за період 2017-2020 рр., величина одержуваного підприємством чистого прибутку зазнавала суттєвих змін. Зокрема, у 2019 р., порівняно з 2018 р., чистий прибуток підприємства збільшився на 74,85 %. Але вже в наступному році результати діяльності підприємства суттєво погіршились, оскільки її підсумком став чистий збиток в розмірі 133,05 млн. дол. Найбільш негативно на діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» вплинули карантинні обмеження, введені по причині стрімкого розповсюдження коронавірусної інфекції. Також підприємство у 2020 р.

одержало збиток не по причині неефективної основної, виробничої діяльності, а у зв'язку із значним зростанням фінансових витрат, зумовлених вкладенням коштів у розвиток та модернізацію окремих підприємств.

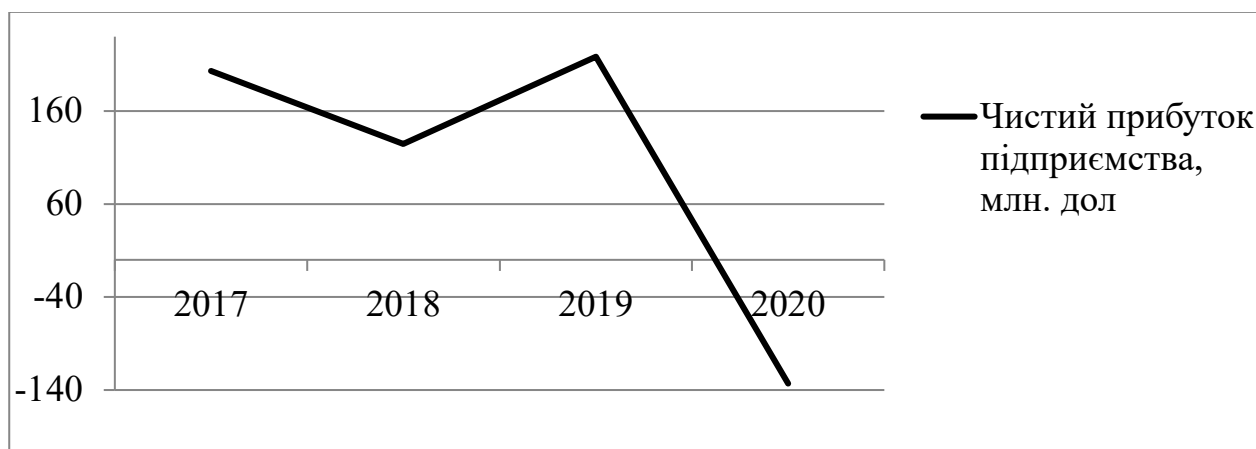


Рис. 2.4. Динаміка обсягу чистого прибутку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано автором за [27].

Для оцінки відносного рівня прибутковості діяльності підприємства нами було розраховано окремі показники рентабельності, результати наочно представлено на рис. 2.5. Можна зазначити, що всі розраховані показники рентабельності, за винятком показника рентабельності продажу продукції, в останні два роки мали спадну тенденцію. У 2020 р., якщо оцінювати за показником чистого прибутку, то діяльність підприємства взагалі була нерентабельною. Щодо динаміки показника рентабельності продажу продукції, то останній зріс від значення 24,57 % у 2019 р. до 25,75 % у 2020 р.

Нині ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» здійснює свою діяльність в умовах стрімкого розвитку сільського господарства в Україні та посилення конкуренції на ринку. Щодо агропромислових комплексів, конкурентів досліджуваного нами підприємства за таким видом діяльності як вирощування зернових культур, то можна виокремити 4 головних конкуренти, а саме: ТОВ «Кернел-трейд», ТОВ «Агропросперіс», ФГ «Укрлендфармінг» й ТОВ Фірма «Астарта-Київ» (табл 2.3).

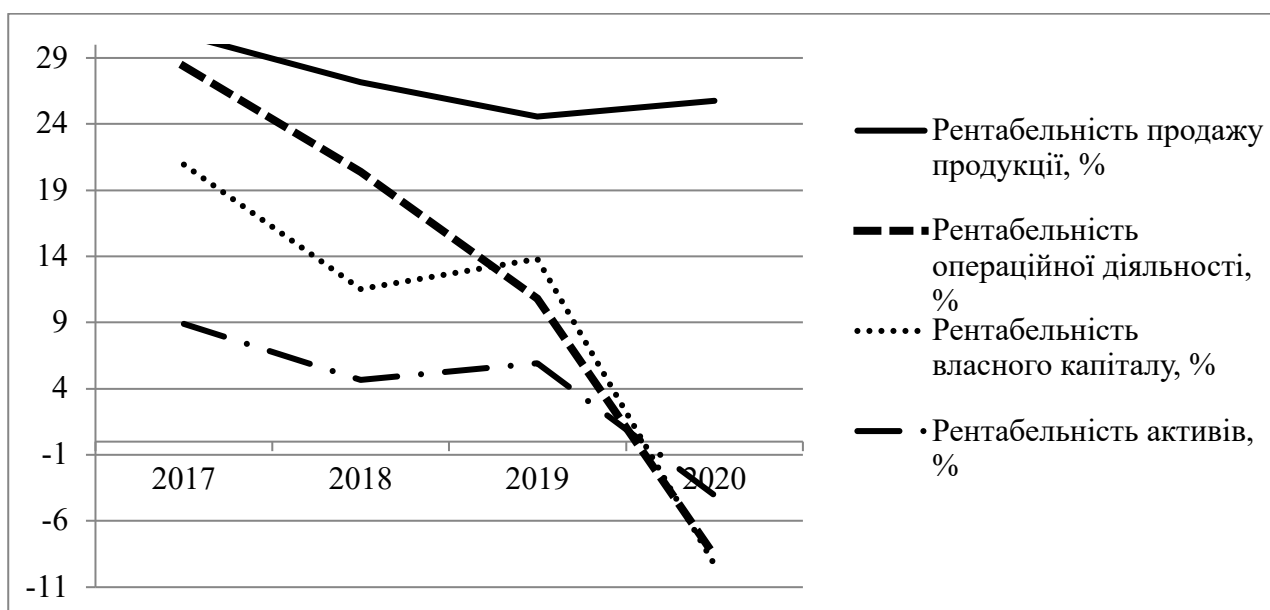


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано автором за [27].

Конкурентоспроможність підприємства в аграрній сфері визначається обсягом земельної площі, що зайнята під вирощування рослин. За показником земельного банку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» знаходиться на 4-му місці. Однак, за показником площі землі на одного працівника досліджуване підприємство перебуває на другому місці. Це вказує на помірне навантаження на працівників, невисокий рівень травматизму на виробництві, високий рівень продуктивності при незначних витратах коштів і часу на площах простою.

Таблиця 2.3

Головні конкуренти ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у сфері вирощування зернових культур у 2019 р.

№ п/п	Назва підприємства	Розмір земельного банку, тис. га	Чисельність персоналу	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: складено та розраховано за [26].

Відмітимо, що в цілях зростання ефективності використання земельного банку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2018 р. було реалізовано проект із введення Геоінформаційної системи (ГІС) на підприємствах Групи у рослинницькому напрямку. Завдяки цьому підприємство одержало єдину платформу для зведення, подальшого зберігання та обробки даних земельного банку з точним геопозиціонуванням, доступну для всіх рівнів управління. Новий інструмент надає змогу не лише контролювати ведення земельного банку агрохолдингу, зробивши його більш прозорим та оперативним, а й застосовувати його для оцінювання потенційних ризиків і впровадження своєчасних кроків щодо їх усунення:

- виконання аналізу та включення в структуру обробки нових ділянок землі;
- мінімізацію технічних втрат за рахунок виявлення лісистих земель та виконання робіт з рекультивації;
- скорочення фінансового навантаження на підприємство шляхом припинення тих договорів оренди землі, за якими оброблення ділянок землі неможливе;
- посилений контроль відповідності екологічним нормам і правового статусу земель, що обробляються;
- системний контроль термінів дії укладених договорів оренди та проактивні дії заради ефективного використання земельного банку;
- оптимізацію у земельній службі, перерозподіл окремих обов'язків між фахівцями та найбільш ефективно залучення працівників до нових проектів.

ГІС стала сильним фундаментом для розробки та втілення рішень комплексної автоматизації агровиробництва. Актуальні контури посівів і полів використовуються для більш контрольованого та точного виконання технологічних робіт (послуг) та відповідності найбільш оптимальним технологіям вирощування. А це впливає на зміну виробничих показників, а також ефективність трудових витрат у суміжних проектах загальної стратегії автоматизації агровиробництва [27].

Погіршення фінансових результатів діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2020 р. відносно 2019 р. негативно позначилось на обсягах його капіталу та активів (табл. 2.4). Адже обсяг сукупних активів зменшився на 11,5 % у 2020 р., порівняно з 2019 р., а власного капіталу – на 21,8 %. Водночас сукупні зобов'язання підприємства скоротились тільки на 3,2 %.

Таблиця 2.4

Ключові фінансові показники діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»
у 2017-2020 рр., млн. дол

Назва показника	Рік				Відхилення 2020/2017	
	2017	2018	2019	2020	+/-	у %
Чистий дохід від реалізації продукції	1287,75	1552,21	2055,94	1911,14	623,39	48,4
Собівартість реалізованої продукції	912,84	1130,63	1658,11	1544,10	631,26	69,2
Прибуток від операційної діяльності	365,36	316,19	221,75	201,12	-164,24	45,9
Чистий прибуток	202,86	124,93	218,44	-133,06	-335,92	165,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	125,55	211,77	340,74	217,58	92,03	73,3
Оборотні активи	801,76	1036,68	1181,64	1174,35	372,59	46,5
Необоротні активи	1476,38	1633,99	2508,85	2108,47	632,09	42,8
Сукупний обсяг активів	2278,14	2670,67	3690,50	3282,82	1004,68	44,1
Власний капітал	968,71	1081,47	1582,29	1237,83	269,12	27,8
Поточні зобов'язання	152,38	319,32	390,18	374,91	222,53	146,0
Довгострокові зобов'язання	1140,05	1253,34	1704,45	1653,71	513,66	45,1
Загальна величина зобов'язань	1292,43	1572,66	2094,63	2028,62	736,19	56,96

Джерело: складено та розраховано за [27].

Діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є досить залежною від зовнішніх джерел фінансування. У 2020 р. лише 37,7 % сукупних активів фінансувалось за рахунок власного капіталу. Відносно залучених джерел фінансових ресурсів даного підприємства, то варто відзначити, що останні формуються не лише за рахунок запозичених коштів і залучених ресурсів інвесторів, але й за рахунок державних дотацій. Відмітимо, що в останні роки підприємство отримувало значну державну допомогу. Зокрема, у 2017 р. надійшло понад 1,4 млрд. грн, у 2018 р. – 970 млн. грн., та у 2019 р. – 29,4 млн. грн державної підтримки.

Юридична реєстрація Групи в країнах ЄС відкриває для підприємства можливість для залучення фінансових ресурсів від європейських фінансово-кредитних установ. А можливість емісії цінних паперів на Лондонській фондовій біржі Групою дає змогу залучати кошти юридичних і фізичних осіб переважно через випуск єврооблігацій. Зокрема, у 2017 р. було розміщення МНП S.A. Єврооблігацій на величину 500 млн. дол. зі ставкою купона у 7,75 % річних; у 2018 р. – МНП S.E. Єврооблігацій в обсязі 550 млн. дол. зі ставкою купона у 6,95 % на рік; а у 2019 р. – на суму 350 млн. дол. зі ставкою купона – 6,25%. Зменшити фінансову залежність підприємства можна буде лише за умови покращення фінансового результату та збільшення нерозподіленого прибутку, вкладеного в його діяльність.

Тобто, підсумовуючи результати виконаного аналізу варто зауважити, що діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є диверсифікованою та досить добре організованою в частині забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції. У другому підрозділі випускної кваліфікаційної роботи детальніше розглянемо систему управління бізнес-процесами даного підприємства.

2.2. Виокремлення сильних і слабких сторін системи управління процесами на підприємстві та доцільності впровадження методології Agile

Управління бізнес-процесами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» спрямоване на досягнення мети його функціонування та розвитку, а саме – бути лідером у світі зі сталого виробництва продуктів харчування. Розробляє та затверджує загальну стратегію сталого розвитку даного підприємства, стратегію корпоративної соціальної відповідальності, встановлює цілі, контролює ефективність їх досягнення, здійснює контроль за управлінням ризиками Рада Директорів. У підпорядкуванні останньої перебувають генеральний директор, чотири комітети та вище керівництво підприємства (рис.

2.6). Рада Директорів ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат» ретельно стежить за усіма процесами ведення бізнесу та результатами його діяльності, а відповідальність за це несуть такі комітети як Аудиторський та з Міжнародних державних зв'язків та зв'язків із громадськістю.

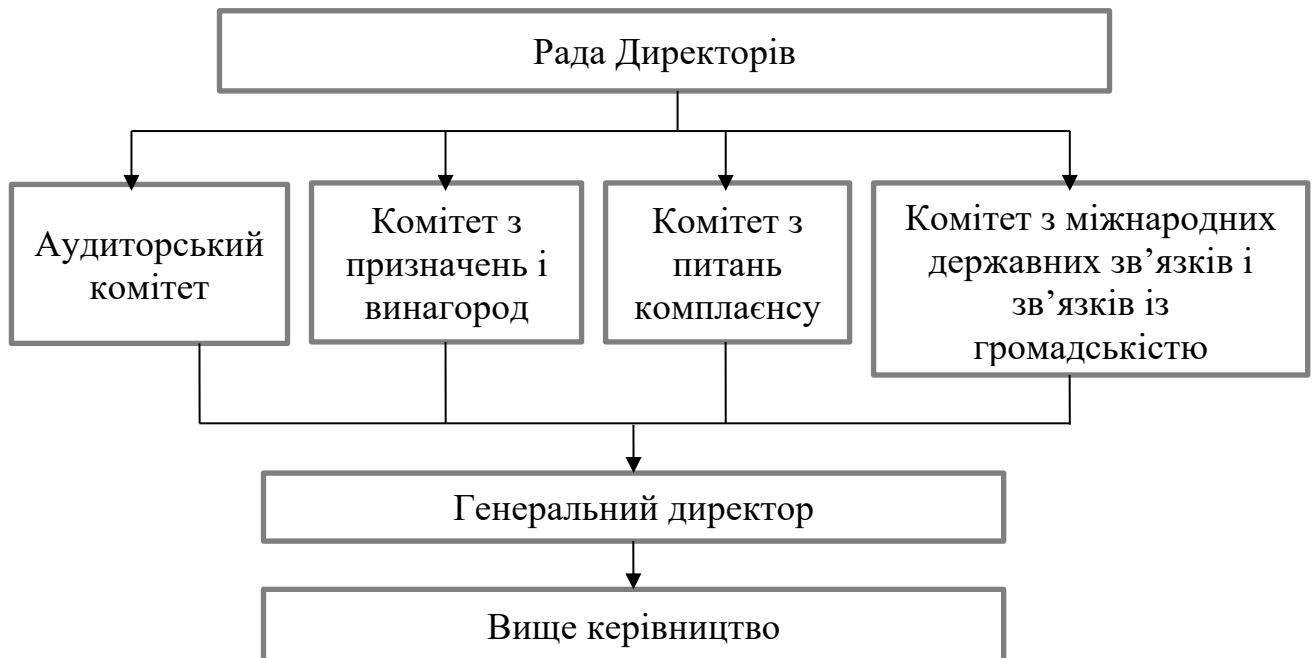


Рис. 2.6. Структура управління ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат»

Джерело: побудовано за [27].

Варто відзначити, що загальна чисельність керівників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» по підприємствах Групи в Україні у 2020 р., порівняно з 2017 р., зменшилась на 355 осіб, а їх частка у загальній чисельності персоналу становила 8 % і не змінилась (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Чисельність та структура персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в Україні за категоріями

Назва показника	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2017	
					+/-	у %
Чисельність керівників, чол.	2401	2055	1578	2046	-355	14,8
Частка керівників у загальній чисельності персоналу, у %	8,0	9,0	6,0	8,0	0,0	0,0
Чисельність фахівців, чол.	5038	4323	4921	4278	-760	15,1
Частка фахівців у загальній чисельності персоналу, у %	18,0	15,0	18,0	16,0	-2,0	11,1

Чисельність робітників, чол.	20349	21875	21232	20442	+93	0,46
Частка робітників у загальній чисельності персоналу, у %	74,0	76,0	76,0	76,0	+2,0	2,7

Джерело: складено та розраховано за [27].

Досліджуване підприємство активно розвивається, впроваджуючи у виробничі процеси та в процеси управління сучасні цифрові технології. Прагненням власників є подальший розвиток підприємства світового класу з відповідною функцією комплаєнс, відповідальними маркетинговими комунікаціями, міцною культурою ІТ-безпеки, ефективним управлінням ланцюгом постачання. Задля досягнення поставлених цілей, зокрема у 2020 р. було створено Комітет з питань комплаєнсу. У цьому ж році, враховуючи виклики для діяльності підприємства, спричинені поширенням пандемії COVID-19 у світі, було оновлено Програму етики та комплаєнсу, а також схвалено Дорожню карту роботи функції комплаєнс. В останній, зокрема, було прописано такі найважливіші цілі (стратегічні та операційні) як: оновлення Кодексу етики; введення Кодексу ділового партнера; реалізацію на корпоративному рівні головних показників функції комплаєнс та схеми комплаєнсу для міжнародних активів підприємства. Щодо Кодексу етики, то він регулярно оновлюється та затверджується Радою Директорів, а відповідальність за його виконання покладено на Директора з комплаєнсу. Усі співробітники підприємства зобов'язані дотримуватися зазначеного Кодексу, політик з комплаєнсу, а також інших політик, що стосуються ділових розваг, подарунків, протидії відмиванню грошей, інсайдерської торгівлі, комплаєнсу рекламних матеріалів. За допомогою ряду активних заходів на досліджуваному підприємстві створено організаційну систему для виявлення та запобігання будь-якої корупційної діяльності. Цьому допомагає також й впроваджена Лінія довіри МХП 7-4-77 [27].

Елементи власної Програми ділової етики та комплаєнсу «Зобов'язання задля довгострокового успіху» (далі – CTS CP) було впроваджено для вирішення питань, спричинених пандемією коронавірусу. Розроблялась ця

Програма відповідно до міжнародних стандартів і практик, зокрема й тих, що стосуються, сільськогосподарських і харчових норм, безпеки праці, завищених очікувань споживачів стосовно безпечності продукції в нових пандемічних реаліях [27].

Щодо стандартів безпечності та якості харчових продуктів насамперед варто зазначити, що керівництво ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат» розглядає їх як фундаментальну основу успіху бізнесу, а тому ретельно контролює. Радою Директорів затверджується корпоративна політика в сфері якості та безпеки продукції, яка доводиться до відома усіх працівників, регулярно переглядається та знаходиться у вільному доступі на вебсайті даного підприємства. На підприємстві функціонує служба якості ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат», яка являє собою вертикальну структуру з централізованим управлінням, що бере початок із Директора Департаменту технології, якості та безпечності харчових продуктів Центрального офісу. Складовою Департаменту є відділ контролю якості. Йому підпорядковуються такі підрозділи: відділ технічного регулювання, відділ управління та сертифікації системи якості, відділ контролю. До цього ж, 28 виробничих лабораторій та виробничо-технологічний центр контролю якості та безпеки продуктів харчування, комбікорму та комбікормової сировини знаходяться у підпорядкуванні в Департаменту технології, якості та безпечності харчових продуктів. На кожному підприємстві групи функціонує служба якості, яку очолює керівник, що має у підпорядкуванні спеціалістів і лінійних менеджерів. Питання безпеки продукції та її якості контролюються не лише в процесі виробництва, але й під час дистрибуції, опрацьовуються декількома службами аудиту (внутрішнього та зовнішнього). Системи управління ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат» використовують сучасні технології та сертифіковані на відповідність міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів: ISO 22000 (ДСТУ ISO 22000), BRC Food Safety, GlobalGAP, GMP (головні принципи належної виробничої практики), вимоги системи HACCP.

3 вересня 2017 р. розпочалось впровадження на ПрАТ «Миронівський

хлібопродукт» системи електронного документообігу (СЕД) Edocs. Це дозволило оптимізувати документообіг й підвищити рівень прозорості документації та бізнес-процесів, забезпечити швидкий доступу до інформації не лише з комп'ютера, але й в мобільному додатку незалежно від місця розташування працівника, зменшити обсяги використання паперу.

Також у 2017 р. було впроваджено BI (Business Intelligence) на платформі Qlik Sense в якості єдиного інструменту аналітики для усіх напрямів діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» задля забезпечення проведення ґрунтовних досліджень даних, аналітики ключових показників, зниження витрат часу аналітичної служби на підготовку, консолідацію та візуалізацію аналітичних даних. Дещо згодом на платформі QlikSense було розроблено інструмент для швидкого аналітичного аналізу каналу продажів, який дозволяє працівникам проводити аналіз даних за короткий період (тиждень) більш ніж з 900 брендovаних торгових точок продажів м'яса курятини ТМ «Наша Ряба». Раніше, враховуючи обмеження програми Excel, цього зробити було неможливо. Окрім цього, даний проект допоміг скоротити витрати часу працівників-аналітиків на дії по збору, підготовці та подальшій консолідації даних каналу продажів.

В цілях результативного управління проектами з трансформації в ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат» у 2020 р. було створено Офіс трансформації, що консолідує абсолютно всю проектну діяльність підприємства, здійснює поточне управління портфелями проектів, їх синхронізацію за ресурсами та взаємозалежностями. У цьому ж році розпочато роботу над статутними документами Офісу трансформації та розробленням Статуту програми трансформації на три роки, яка охоплюватиме всі сфери бізнесу досліджуваного підприємства [27].

Початком власне проведення цифрової трансформації підприємства стала реалізація портфеля проектів SAP, детальну інформацію про який представлено у табл. 2.6. Портфель проектів реалізовуватиметься задля інтеграції та синхронізації усіх внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві та допомоги у

керівництві бізнесом у режимі реального часу. Такі проєкти як SAP Ariba, SAP Success Factors і SAP MDG заплановано реалізувати на 2021 р.

Таблиця 2.6

Портфель проєктів програми трансформації SAP, запущеної на ПрАТ
«Миронівський хлібокомбінат»

№ п/п	Назва проєкту	Коротка характеристика проєкту
1	SAP S4/Hana	флагманський проєкт в портфолію. Його ключовою метою є розробка корпоративного шаблону для процесів ERP (Enterprise Resource Planning). ERP – це корпоративна система планування ресурсів, яка побудована на модульній основі та охоплює всі ключові процеси підприємства. Пілотний проєкт у галузі «Виробництво» буде реалізований на активах Perutnina Ptuj (запуск планувався у 2021 р.).
2	SAP CRM	на платформі SAP Customer Experience поширюється на функцію «Комерція». Команда працює над впровадженням системи управління взаємовідносинами існуючих і потенційних клієнтів під час продажу, обслуговування споживачів, маркетингу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
3	SAP Ariba	Його мета – побудувати комплексний процес закупівель, покращити ефективність послуг із закупівель та сформувати електронні канали взаємодії з постачальниками.
4	SAP Success Factors	розробка платформи для постановки цілей, навчання та розвитку працівників, управління організаційною структурою. Проєкт трансформує функцію HR.
5	SAP MDG	централізоване управління основними даними на платформі переслідує мету управління даними постачальників, споживачів і усіма видами матеріалів (сировиною, готовою продукцією тощо).
6	SAP vZoo або Virtual Zootechnician	метою проєкту є автоматизація процесів у сфері «Виробництво» та формування системи управління всіма процесами вирощування птиці, включаючи збір даних про обладнання та автоматичний вибір оптимальних режимів мікроклімату.

Джерело: складено за [27].

Керівництво підприємства велику увагу приділяє питанням забезпечення безпеки в сфері ІТ. Було реалізовано проєкти інтелектуальних систем безпеки, зокрема, система віртуального помічника для енергетика. Остання являє собою інновацію, яка дозволяє Еко Енерджи, використовуючи найновіші ІТ-рішення, оптимізувати витрати на закупівлю електроенергії та суттєво полегшити роботу енергетиків усіх підприємств, що входять до групи ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат». Проєкт реалізовувався у співпраці зі стартапом a-Gnostics, фахівці якого застосовують можливості науки про дані та машинне навчання в

цілях оптимізації вартості електроенергії для промислових споживачів. Ця система дозволяє енергетикам оформляти заявки на придбання електроенергії та прогнози впродовж кількох хвилин. Раніше це щодня займало кілька годин. Окрім цього, підхід забезпечує економію в сумі кілька мільйонів грн на місяць. Надалі технологію машинного навчання та штучного інтелекту планується використовувати й заради оптимізації управління процесами виробництва в різних сферах діяльності підприємства.

Тобто, на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» активно застосовуються окремі елементи гнучкого управління, а керівництво підприємства активно реагує на зміну умов зовнішнього середовища господарювання та вимог споживачів, трансформуючи бізнес-процеси та впроваджуючи в діяльність та власне в саму систему управління сучасні цифрові технології та програми.

Серед переваг системи управління та ознак застосування Agile-підходу варто відзначити тісну співпрацю та комунікацію даного підприємства на регулярній основі з усіма зацікавленими сторонами, врахування їхніх потреб та очікувань. Саме налагоджена тісна взаємодія та зворотній зв'язок із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами допомагають менеджерам визначати критичні проблеми (управлінські, соціальні, екологічні тощо), нові можливості та ризики, які найбільш значимі для зацікавлених сторін, всього суспільства та сталого розвитку бізнесу у довгостроковій перспективі. Ефективну комунікації зі стейкхолдерами забезпечено завдяки створення MHP Channel, тобто діджитал еко-системи, яка охоплює всі онлайн-канали комунікації, а саме: сторінки МХП у Instagram та Facebook, офіційний Youtube та Telegram-канали підприємства. Також у 2018 р. розпочато реалізацію проєкту «Агропортал МХП» – це web-платформа та мобільний додаток для здійснення комунікації між структурними підрозділами підприємства аграрного спрямування та зовнішніми постачальниками послуг і сировини. Метою проєкту є поліпшення взаємодії між учасниками ринку, зростання ефективності планування закупівель, забезпечення лояльності наявних й залучення нових клієнтів [27].

Функціонал нового порталу надає доступ до актуальних цін, контактів

менеджерів, які відповідають за взаємодію в регіоні, географії наявних елеваторів й зворотній зв'язок. Також кожен учасник через особистий кабінет може оформити on-line заявку на купівлю товару та провести попередні розрахунки з логістики. Для зручності користувачів створили розділ «Партнерські послуги». Останній включає актуальну аналітику ринку, біржові прогнози, агроекспертизу агрономів, поради юристів, шаблони договорів.

Узагальнену характеристику взаємодії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» із зацікавленими сторонами представлено в додатку В. Підсумовуючи табл. В.2.2 варто відмітити суттєвість кількох тем, важливих для більшості зацікавлених сторін, а саме: здоров'я, добробут і безпека; розвиток громади; відповідальність за послуги та товари; підтримка довіри; теми, пов'язані з підтриманням зв'язку з людьми (майбутнє роботи, інновації в продукції та наданих послугах). Керівництво постійно працює над вирішенням найбільш значимих для стейкхолдерів проблем. Також серед сильних сторін управління ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат» варто відзначити розгалужену та добре налагоджену систему керівництва сталим розвитком підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Ключові напрями зазначеної системи управління представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові аспекти управління ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат» в розрізі напрямів корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Назва складової КСВ	Характеристика системи управління напрямом
1	Ділова поведінка	Відділи внутрішнього аудиту та безпеки систематично переглядають системи управління ризиками. Працівники регулярно отримують навчання, освіту та розвиток, а підприємство отримує систему повідомлень про порушення
2	Люди	В управлінні персоналом значний акцент робиться на освіті, тренінгах, навчанні та розвитку працівників завдяки втіленню інновацій та активній діджиталізації управлінських систем
3	Промислова безпека	На кожному заводі підприємства вище керівництво управляє питаннями охорони праці та техніки безпеки за підтримки Служби охорони праці МХП. Вона покликана запобігати нещасним випадкам, підтримувати та підвищувати обізнаність працівників щодо стану здоров'я, добробуту та безпеки за рахунок

		різноманітних механізмів освіти, навчання, діалогу та комунікацій
4	Довкілля, планета та зміни клімату	На всіх підприємствах Групи працюють екологи та інші працівники, відповідальні за дотримання екологічних стандартів МХП та інших найкращих галузевих практик, правил і законів
5	Якість та безпека продукції	Моніторинг на регулярній основі за допомогою лабораторій згідно з найкращими галузевими практиками та нормативними актами. Лабораторії мають сертифікацію ISO / IEC 17025
6	Благополуччя	Підприємство застосовує найкращі практики галузевих систем управління та інноваційні технології для дотримання власних зобов'язань та відповідальності стосовно благополуччя тварин
7	Місцеві громади	Надання та підтримка спеціальних і досвідчених ресурсів для роботи з місцевими громадами та ведення діалогу з основними зацікавленими сторонами

Джерело: складено за [27].

Діяльність ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат» як вертикально інтегрованого підприємства по цілому ланцюгу створення вартості пов'язана із ризиками для усіх груп зацікавлених сторін, управління якими є невід'ємною частиною загальної системи управління ризиками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні види ризиків ПрАТ «Миронівський хлібокомбінат» в розрізі напрямів корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Назва складової КСВ	Основні види ризиків
1	Ділова поведінка	1. Хабарництво та корупція; 2. Повідомлення про порушення; 3. Збій ІТ-систем; 4. Пандемія COVID-19; 5. Кодекс етики для працівників і партнерів; 6. Сталий ланцюг постачання.
2	Люди	1. Відсутність висококваліфікованих кадрів на стратегічному рівні та виробничих підприємствах; 2. Перекваліфікація; 3. Інновації; 4. Застаріле обладнання та технологія; 5. COVID-19; 6. Гендерна рівність; 7. Права людини.
3	Промислова безпека	1. Інциденти охорони праці; 2. COVID-19. 3. Тренінги
4	Довкілля, планета та кліматичні зміни	1. Несприятливі погодні умови. 2. Глобальні зміни клімату. 3. Викиди CO ₂ . 4. Використання води. 5. Поводження з відходами. 6. Управління ресурсами. 7. Споживання енергії. 8. Знищення лісів.
5	Якість та безпека продукції	Інциденти у сфері промислової безпеки
6	Благополуччя	1. Спалахи пташиного грипу та інших хвороб худоби; 2. Використання антибіотиків
7	Місцеві громади	1. Мораторій на продаж сільськогосподарських земель в Україні; 2. Розвиток місцевої громади; 3. COVID-19.

Джерело: складено за [27].

Варто відзначити, що саме вертикально-інтегрована бізнес-модель досліджуваного підприємства полегшила ведення бізнесу в умовах карантинних обмежень та дозволила уникнути збоїв в ланцюгу постачання, пом'якшивши тим самим ризики і загрози.

В цілому, підсумовуючи проведений аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» й системи управління процесами на підприємстві варто відзначити, що сформована бізнес-модель є достатньо вдалою та ефективною. Підприємство активно розвивається, впроваджує в свої бізнес-процеси інноваційні технології, обладнання, цифрові інструменти та рішення. Добре налагодженою є система комунікації та взаємодії не лише між працівниками структурних підрозділів, а й із зовнішніми стейкхолдерами. Удосконалення діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» відбувається на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

Впровадження Agile-підходу до управління бізнес-процесами на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» слід вважати доцільним, виходячи із нових завдань, які постають перед керівництвом в процесі забезпечення реалізації такої стратегічної цілі як трансформація в кулінарне підприємство, яке виготовлятиме безпечні, високоякісні та смачні продукти харчування для наших клієнтів і споживачів.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСЛІДОВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НА ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

Суттєві зміни бізнес-середовища господарювання в умовах сьогодення супроводжуються потребою якісного покращення системи управління бізнес-процесами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Такі покращення системи управління значною мірою можна забезпечити шляхом подальшої реалізації запущених на цьому підприємстві у попередні роки проєктів цифрової трансформації. Насамперед йдеться про глобальний проєкт SAP, подальше втілення якого зробить бізнес-процеси ще більш скоординованими та ефективними, а рутинну роботу виконуватиме штучний інтелект, в той час як співробітники підприємства концентруватимуться на творчих рішеннях. Відмітимо, що портфоліо цифрових трансформацій ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» включає 32 проєкти, кожен з яких спрямований на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, аналітику та роботу з великими даними, управління бізнесом в Інтернет. Завершення реалізації цих проєктів сприятиме кращому розумінню партнерів і клієнтів підприємства. Вже у 2021 р. на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» планується реалізація наступних заходів [27]:

- впровадження для нерезидентів процедури «Знай свого клієнта» (Know Your Customer) як складової частини трансформації SAP;
- підготовка підприємства до проведення комплексної перевірки такого проєкту як SAP S/4 Hana;
- запуск усіх категорій закупівель у модулі пошуку, а також запуск 2-х категорій у модулі «Закупівлі» для SAP Ariba;
- запускання проєктів SAP MDG і SAP Success Factors;
- вдосконалення системи відстеження (SAP S4/Hana), а також оптимізація процесу схвалення постачальників сировини (SAP Ariba). Це надасть змогу

цифровізувати та покращити процедуру затвердження наявних і нових постачальників;

- введення системи управління відносинами з клієнтами (CRM) задля росту ефективності діяльності команди та покращення обслуговування клієнтів;
- впровадження факторів успіху SAP та створення підвалин для ефективного управління ініціативами та проєктами, формуючи цілісну культуру управління проєктами на даному підприємстві тощо [27].

Тобто, на досліджуваному підприємстві активно застосовується проєктно-орієнтований підхід до діяльності та управління, що є свідченням Agile-трансформації в менеджменті. Вважаємо, що наступне більш активне використання методології Agile в системі управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» повинно стосуватись тих проєктів, що розроблятимуться та реалізовуватимуться з метою його перетворення із виробника та продавця сировини у кулінарне підприємство, орієнтоване на клієнта. Департамент інновацій, який у 2020 р. був створений на підприємстві задля досягнення окресленої мети, й повинен виконувати функції з координації та забезпечувати узгоджену роботу команд над завданнями проєктів. Можна виокремити такі основні функції цього Департаменту:

- управління спільними організаційними ресурсами, які власне й використовуватимуться в проєктах;
- розроблення методології, а також практики управління проєктами;
- навчання, наставництво, коучинг, контроль за процесом управління проєктами;
- моніторинг відповідності процедурам, стандартам тощо, а також звітність по ним на загальному статусі проєкту;
- координація комунікації між окремими проєктами та дотримання якості кожного проєкту;
- створення політики, шаблонів проєктів, процедур, активів організаційного процесу;
- залучення бізнес-аналітиків тощо.

Департамент інновацій відповідатиме за реалізацію проєктів по розробці та подальшого випуску 22 нових продуктів на ринок, оновлення ТМ «Наша Ряба Апетитна» як продукту, готового до приготування. Зазначимо про те, що у 2020 р. підприємством було запущено відкриту довгострокову інноваційну програму «МНР Innovation Lab» в цілях залучення підприємців, стартапів (місцевих і міжнародних), навчальних закладів, об'єднання усіх зусиль у задоволенні продовольчих потреб людей. У 1-шу хвилю «МНР Innovation Lab» було залучено більш як 150 учасників з вітчизняної інноваційної екосистеми. Для подальшої співпраці з ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було обрано 4 компанії: 2 виробника обладнання, служба доставки електронної комерції, 1 вітчизняний виробник рослинних білків. Програма «МНР Innovation Lab» продовжується й у 2021 р. Згідно плану, щокварталу оголошується принаймні чотири завдання [27].

Застосування Agile-підходу у роботі над проєктами випуску нових видів продукції передбачає відповідну регламентацію певним чином самого процесу створення нового продукту згідно з одним із фреймворків agile. Це є подальшою складовою трансформації та забезпечує принципи Agile під час виконання операційних проєктів. Сам процес узгодження розроблюваного продукту із конкретними замовниками та з командою проєкту треба регламентувати не лише певними діями, а й чітко обмежити по часу. Задля цього необхідний придатний інструментарій управління часом в рамках Agile процедур. Мають бути впроваджені певні показники, які слугуватимуть базою для тимчасових обмежень по окремих етапах проєктів незалежно від їх суті [21, с. 40].

Формування програми наступної трансформації бізнес-моделі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» потрібно здійснювати з використанням ціннісного підходу. При цьому треба врахувати, що будь-який проєкт формує цінність, проте, висока цінність проєкту, якщо розглядати його локально, може не забезпечувати потрібну цінність з точки зору в цілому програми. Критерієм включення окремого проєкту має стати рівень досягнення цінності програми, себто цілей трансформації на засадах методології Agile. Головними

результатами застосування на підприємстві Agile методів є пришвидшення термінів виконання проєктів, отримання якісних продуктів проєктів тощо [23].

Керівництво ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», базуючись на власному баченні фінальних результатів agile-трансформації, може затвердити шляхом декомпозиції кілька відповідних локальних цілей, задавши для кожної з них цільовий показник. Оскільки agile-трансформація виступає своєрідною програмою розвитку, тому для неї головна мета рахується досягнутою, коли здобуто всіх локальних цілей. Тому локальні цілі можна не ранжувати, адже не досягнення однієї з них призводить в цілому до недосягнення результатів загалом agile-трансформації. Концептуальна модель розробки портфеля проєктів розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» з урахуванням його agile-трансформації відображена на рис. 3.1.

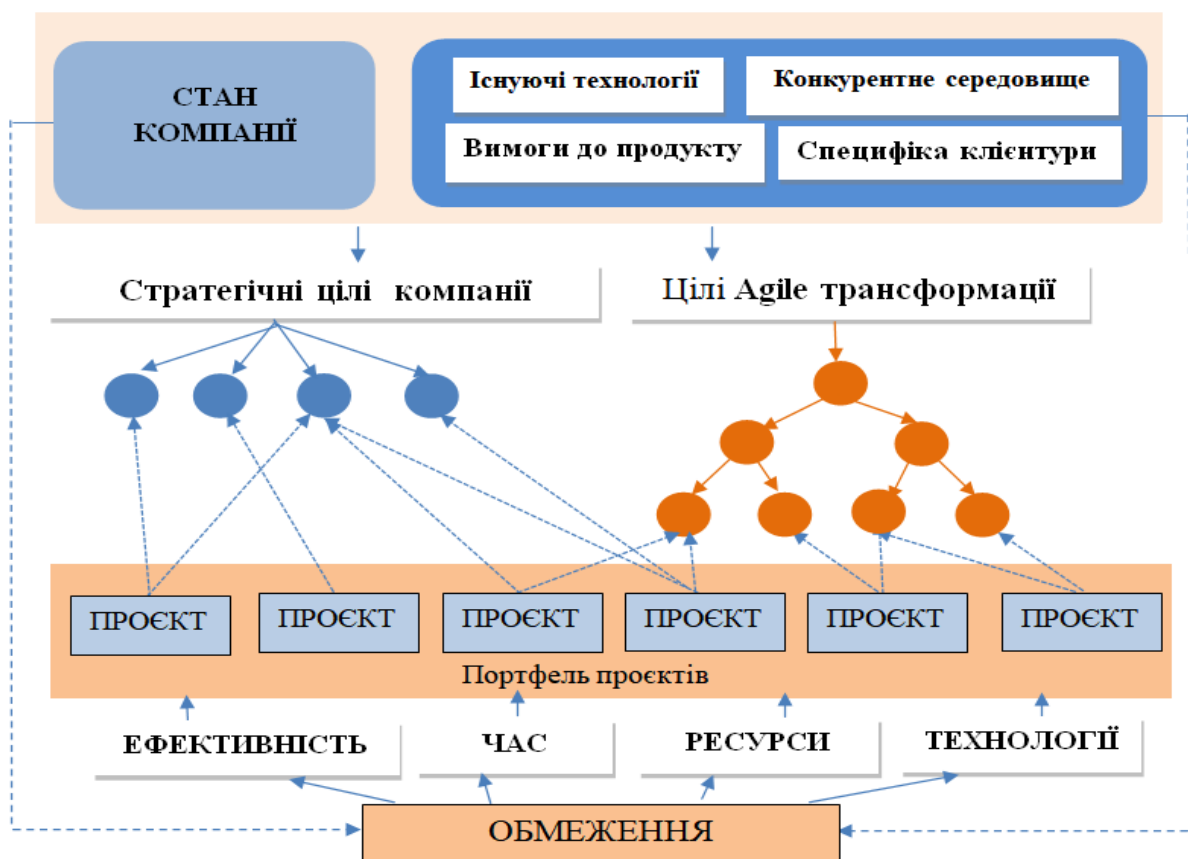


Рис. 3.1. Концептуальна модель розробки портфеля проєктів розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» з урахуванням його agile-трансформації

Проекти портфеля мають відповідати цілям розвитку підприємства, а

також й цілям Agile трансформації. Водночас кожен проєкт може сприяти як досягненню однієї стратегічної цілі розвитку, так і кількох. Водночас проєкт може одночасно забезпечувати й досягнення цілей розвитку підприємства та однієї або одночасно кількох цілей agile-трансформації. Для прикладу, це стає можливим, коли проєкт пов'язаний із ростом кваліфікації персоналу.

Беззаперечно, що портфель проєктів формується, виходячи з діючих об'єктивних обмежень, які пов'язані як з можливостями підприємства (наприклад, ресурсними), так і з доступністю певних технологій і ресурсів, наявних на ринку. В той же час технології накладають часові обмеження на реалізацію проєктів й саму принципову їх реалізованість. Ефективність окремих проєктів або в цілому портфеля теж має передбачатися у вигляді мінімально допустимої межі згідно з інтересами підприємства. І, звісно ж, час – коли в цілому результати портфеля та проєктів будуть одержані не в ті терміни, що є найбільш доцільними, то останнє не забезпечує досягнення обраних цілей за термінами. Отже, для досягнення успіху проєктів розвитку та Agile трансформації портфеля загалом потрібно, щоб продукти та результати проєктів були виконані у чітко визначені терміни. А ресурси, технології, час та ефективність виступають ключовими обмеженнями по кожному портфелю проєктів розвитку [32].

Важливу роль у введенні Agile-підходу до управління проектами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» відіграють працівники. Адже в основі Agile-менеджменту перебуває управління людьми та взаємовідносинами між ними. У зв'язку з цим актуалізуються питання покращення організації праці, мотивації, створення сприятливих умов для подальшого розвитку командного підходу до роботи та системи комунікацій всередині колективу, створення можливостей для плідної взаємодії між окремими працівниками, сприяння їх саморозвитку тощо.

Відмітимо, що на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» приділяється значна увага навчанню персоналу та сприянню індивідуальному професійному розвитку співробітників. Зокрема, у 2020 р. було реалізовано Програму «МНР

Leaders HUB» в цілях розвитку лідерських навичок у співробітників даного підприємства. Програма надає змогу навчати працівників із залученням світової бізнес-школи INSEAD та за участю таких консалтингових компаній як McKinsey, Deloitte, Ernst & Young Academy та тренерів й експертів світового рівня. У 2020 р. 35 учасників програми успішно пройшли навчання та показали командні рішення – проекти, які були підтримані та схвалені вищим керівництвом для подальшого впровадження.

Окрім цього, у 2020 р. Центром розвитку підприємства було реалізовано корпоративну програму розвитку таких навичок як: дизайн-мислення, ефективне спілкування, управління даними, лідерство. В цілому у програмі взяли участь 540 працівників підприємства [27].

У 2020 р. створили Літературний клуб в якості чергового засідання топ-менеджерів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» для обговорення ділових видань. В наслідок таких зустрічей на підприємстві було запроваджено новий підхід до формулювання цілей, мотивації та взаємодії на основі цінностей. Враховуючи пандемічні умови діяльності у 2020 р. було затверджено політику віддаленої роботи, досить прозору політику винагород і визнання. Розроблено нову систему адаптації новоприйнятих співробітників, яка забезпечить кожного з них всіма потрібними інструментами та інформацією для того, щоб останні могли з першого дня розпочати роботу та бути ефективними.

Для розвитку лідерства на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» розроблено програму лідерства та модель компетентності, розпочато втілення підходу OKR (Цілі та ключові результати) до управління та досягнення організаційних цілей (зокрема запущено систему бонусів за ефективність в цілях виміру ефективності кожного департаменту/ напрямку). Це одна з найбільш сучасних програм для підвищення узгодженості, прозорості та ефективності досягнення самих амбітних цілей від рівня підприємства до індивідуального рівня.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» варто й надалі продовжувати обраний курс на цифрову трансформацію процесу управління персоналом й

залучення цінних кадрових ресурсів. Задля цього варто вжити таких заходів: залучити висококваліфікованих фахівців для стратегічних напрямків бізнесу; покращити систему постановки цілей за допомогою методології OKR; підвищити продуктивність праці та ефективність роботи окремих працівників; підготувати та ввести прозору систему оплати праці персоналу; запустити систему HR-аналітики в цілях ухвалення управлінських рішень на базі кількісної інформації; сприяти розвитку довіри та лояльності до формування репутації роботодавця серед персоналу та на ринку, щоб утримати існуючих працівників та залучити нові таланти; почати ініціативу «Багато щасливих людей» тощо [36, с. 170].

Також важливим аспектом при застосуванні гнучких Agile-методів в управлінні підприємством є формування команд, що працюватимуть над проектами. Для цього підприємству в першу чергу потрібно визначити фахівців, які ввійдуть до складу кожної такої команди. На нашу думку, формування крос-функціональної команди працівників (з фахівців з різними компетентностями та спеціалізаціями) на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» надасть змогу охопити всі етапи процесу та забезпечити всі заплановані роботи по проекту в найкоротші терміни.

Визначним аспектом правильно сформованої команди є врахування Hard Skills і Soft Skills кожного її учасника. Hard Skills надають змогу освоїти певну професію, а Soft Skills – стати гнучким, соціалізованим і дипломатичним фахівцем. Вкрай бажаними Soft Skills для кожного учасника команд ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є лідерські здібності, вміння спілкуватися та виконувати роботу в команді, критичне мислення та креативність, дисциплінованість, здатність у встановлені терміни виконувати роботу, впевненість у своїх силах й у собі, вміння дотримуватися ділової етики, здатність сприймати критику, гнучкість та спроможність адаптовуватися до змінюваних умов [35].

Так як основою ефективності Agile-менеджменту є акцент на розвиток Soft Skills, то керівництву ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» слід вибудувати

цілу низку заходів, а саме:

1) розробити індивідуальні плани розвитку кожного співробітника з урахуванням рівня кваліфікації, особистих мотивів, досвіду роботи. Ними можуть стати курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, участь у семінарах, дистанційні навчальні курси, стажування в Україні та міжнародне;

2) пошук і детальний облік зворотного зв'язку із стейкхолдерами. При цьому треба створити атмосферу здорової реакції на критичні зауваження та виробити стратегію оптимізації професійної діяльності, виходячи із виявлених недоліків;

3) алгоритм притягнення досвідчених працівників до здійснення супервізії. В цьому професіонал має виступати в ролі учителя, порадирика, друга, вміти розказати, пояснити та навчити;

4) ротація кадрів – виконувана робота не міняється, але разом з тим це надає змогу попередити певні організаційні патології (некерованість, повтор функцій, невідповідність окремої особистості професійним функціям) й залучити працівника до управлінської роботи, тобто розширяє організаційні здібності та допомагає раціонально розподіляти час роботи;

5) створення такого морального та психологічного клімату в колективі, який буде сприятливим і стимулюватиме самонавчання та саморозвиток працівників, заохочуватиме використовувати нові знання у професійній діяльності [8, с. 57].

Кожен співробітник має усвідомлювати власну інтегрованість у життєдіяльність та розвиток підприємства. Завдання кожному працівнику повинні ставитись так, щоб останні займалися власним розвитком в цілях наступного здійснення позитивного впливу особистих досягнень на результати діяльності підприємства та не боятися при цьому нести персональну відповідальність за приватні дії та працювати на результат. Залучення співробітника до активної участі у житті підприємства сприяє налагодженню внутрішніх корпоративних процесів. Завдяки цьому виграють як працівник, який отримує додаткову мотивацію та можливості для кар'єрного зростання, так

і підприємство, тому що чітко налагоджується робочий процес [17].

Процес підвищення кваліфікації працівників та їх навчання на робочому місці в теперішніх умовах має тривати цілий період їх роботи на підприємстві. Основою корпоративної системи навчання працівників має стати модель розвитку компетенцій, котра надає змогу конкретно визначити рівень професіоналізму співробітників на кожному з етапів роботи – найму, адаптації в колективі, просування, атестації.

Іншим фактором, який здійснює суттєвий вплив на розвиток Soft Skills, ефективність роботи персоналу та забезпечує досягнення кращих результатів діяльності підприємства є добробут працівників. Формування набору добрих програм для забезпечення добробуту, які орієнтовані на фізичне та розумове здоров'я, фінансове та духовне самопочуття, виступає корпоративною відповідальністю і повинно стати стратегією росту ефективності, залучення та утримання кращих співробітників [27].

Таким чином, впровадження методології Agile доцільно в систему управління тими бізнес-процесами, які стосуються трансформації діючої бізнес-моделі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в кулінарне підприємство. Формувати команди, які будуть задіяні у реалізації проєктів, слід за крос-функціональним підходом. Це дасть змогу користуватися перевагами крос-командної взаємодії. Основою забезпечення ефективності використання Agile-підходу на досліджуваному підприємстві є розвиток Soft Skills у працівників. А це надає змогу визначити пріоритетним інтелектуальний та інноваційний потенціал співробітників. З цією метою запропоновано впровадити на підприємстві комплекс заходів, які сприятимуть навчанню працівників, розвитку навичок і підвищенню рівня їх добробуту.

ВИСНОВКИ

Важливою складовою господарської діяльності підприємства в сучасному нестабільному середовищі повинні бути гнучкі та раціонально побудовані бізнес-процеси управління. Останні мають базуватися на принципах новітніх концептів управління, методиках гнучкого менеджменту бізнесу. Однією із головних причин переходу підприємств із традиційних на гнучкі методи управління проектами, бізнес-процесами та командами є чітка орієнтація останніх на продукт та людей, при цьому зникає необхідність значного ступеня документації процесу розробки самого продукту. Однією із новітніх гнучких методологій управління, яка набирає популярності в усьому світі, являється Agile. Методологія Agile надає відповідь на безліч питань відносно управління на підприємстві, зокрема: як зробити інноваційні творчі команди достатньо керованими, як в декілька разів прискорити роботу цих команд та як провести об'єктивну оцінку темпів росту команд й достовірно спрогнозувати терміни закінчення виконання проектів.

В основі методології Agile є динамічність, постійна комунікація членів команди із зацікавленими сторонами протягом всього часу роботи над продуктом, самокерованість й автономія під час прийняття управлінських рішень у процесі виконання того чи іншого завдання. Одним із найбільш важливих напрямків, в якому просуваються комунікації в Agile-управлінні, є командний дух. Адже саме команда мотивованих професіоналів досягає найкращих результатів. Дана методологія має ряд переваг, порівняно з традиційними методами управління. Серед них варто відзначити такі як, висока мобільність, гнучкість, якнайповніше врахування запитів замовника, скорочення дефектів у кінцевому продукті, постійний зв'язок персоналу із клієнтами, скорочення втрат робочого часу тощо. Разом з тим, її практичне застосування не завжди є ефективним, а в окремих випадках може призвести й до зниження ефективності функціонування підприємства.

На даний час вітчизняні підприємства недостатньо активно

впроваджують методологію Agile, що зумовлено багатьма причинами, серед яких варто відзначити такі: супротив у процесі зниження бюрократизації, підвищення довіри та самостійності кожного із працівників; брак інформації про переваги впровадження гнучких методів; відсутність адаптивної методики поступового та послідовного впровадження гнучких принципів й інструментів в систему управління.

Виконаний в другому розділі випускної кваліфікаційної роботи аналіз ефективності функціонування ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та діючої системи управління бізнес-процесами показав, що діяльність цього підприємства була досить ефективною у 2017-2019 рр. із суттєвим погіршенням фінансових показників у 2020 р. Зокрема у 2020 р. кінцевим підсумком діяльності підприємства був чистий збиток. Щодо організації управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства, то варто відзначити чітку налагодженість процесів, сформовану команду професіоналів, здійснення діяльності на засадах корпоративної соціальної відповідальності, достатньо налагоджений процес комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, активне впровадження в управлінську діяльність новітніх цифрових технологій. Зокрема, було введено системи електронного документообігу Edocs, інструмент аналітики BI на платформі Qlik Sense, розпочато поступову реалізацію портфеля проєктів SAP тощо.

Зростання ефективності діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в майбутньому, виходячи із поставлених завдань його перетворення в кулінарне підприємство можливо досягти за рахунок більш активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та методології Agile в управління бізнес-процесами. Вважаємо, що насамперед найбільш доцільним є застосування Agile-підходу в тих бізнес-процесах, що стосуються розробки нових видів продукції на досліджуваному підприємстві. Для того, щоб впровадження Agile-підходу дійсно було результативним, керівництву ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» значну увагу потрібно приділити формуванню команд, підготовці та навчанню працівників. Так як особливе значення

відіграють вміння та навички персоналу, тому варто стимулювати працівників до розвитку Hard Skills, а особливо Soft Skills. Задля цього керівництву досліджуваного підприємства варто розробити систему заходів, до складу яких слід обов'язково включити курси підвищення кваліфікації, стажування, майстер-класи для співробітників, програми ротації кадрів, програми поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

В цілому подальше більш активне використання Agile-менеджменту в управлінні ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» матиме значну практичну цінність, оскільки допоможе підприємству без втрат адаптуватися до постійних суттєвих змін у сучасному зовнішньому середовищі, значно швидше знаходити оптимальні управлінські рішення, формувати конкурентні переваги та здобувати кращі конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аджайл для всех: как заставить бухгалтера быть гибким. URL: <https://m.habr.com/ru/company/knopka/blog/234703>
2. Agile в действии: для каждой ли компании это пригодится? URL: <https://mind.ua/ru/publications/20178767-agile-v-dejstvii-dlya-kazhdoj-li-kompanii-eto-prigoditsya>.
3. AGILE – гибкая система управления проектами URL: <https://4brain.ru/blog/agile/>
4. Agile: как и когда применять этот метод URL: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/p17368/>
5. Agile, Scrum і Kanban: як це працює на практиці URL: <https://kfund-media.com/agile-scrum-i-kanban-yak-tse-pratsyuje-na-praktytsi/>
6. Андерон Д. Kanban. Альтернативный путь в Agile. Манн, Иванов и Фербер. 2017. 287 с.
7. Балазюк О.Ю., Сисоева І.М. Впровадження методології Agile у систему обліку. Інфраструктура ринку. Випуск 21. 2018. С. 299-303.
8. Бутылина Е.В., Радченко Н.Р. Развитие Soft Skills как фактор повышения эффективности деятельности социальных работников. SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи, 2020. № 9. С. 53-60.
9. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами / Б. Вольфсон. СПб.: Питер, 2015. 144 с.
10. Всё дело в Agile – 1: популярные мифы о гибкой разработке. URL: <https://m.habr.com/ru/company/mailru/blog/430766>
11. Гвоздь М.Я., Злидник Ю.О. Agile – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку. Випуск 25. 2018. С. 230-235.
12. Грин Д., Стеллман Е. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. Манн, Иванов и Фербер. 2017. 826 с.
13. Данчук В.Д., Луцюк Д.В. Специфіка впровадження Agile методологій для проектів розробки програмного забезпечення. Вісник Національного транспортного університету. 2011. № 24(2). С. 346-350.

14. Дідковська-Зосимова Н. О. Роль та особливості застосування Agile планування в управлінні маркетингом підприємства. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24559/8587.pdf;jsessionid=42C4E000987E8D10346167A75A31BD88?sequence=1>

15. Евдокимов А. Обзор Agile. Что это: методология, метод или философия? 2020. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/4029/metodologiya-agile/>

16. Завербний А.С., Ільницький В.С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 69-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-11).

17. Загублений soft skill: чому розвивати корпоративну належність важливо URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ownership-as-soft-skill/>

18. Законова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. *Керівник. Інфо.* 2014. URL: <http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>.

19. Злидник Ю. Agile – новий напрям менеджменту: теоретичні аспекти. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/54228/2/2018_Zlidnik_Iu-Agilenovyi_napriam_203-204.pdf

20. Кім. О.О., Козлова В.В. Перспективи застосування методології Agile менеджменту в управлінні ІТ-проектами. *Соціальна економіка*, 2019. № 58. 95-99. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socseconom/article/view/15332>

21. Косякова И.В. Современные тенденции в области принципов управления предприятием. *Вестник Самарского государственного университета*. 2013. №1 (102). С. 37-42.

22. Коул Р., Скотчер Э. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 304 с.

23. Кравченко М. О., Малишевська А. О. Особливості створення Agile-команд для підвищення інноваційної активності промислових підприємств України. *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*

«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201224/201335>

24. Марченко В. М., Мезенцева О. О. Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в іт-проектах. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7568>

25. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Яшук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред.Л.В.Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432с.

26. Офіційний веб-сайт Антимонопольного комітету України. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/index>

27. Офіційний веб-сайт підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» URL: <https://mhp.com.ua/uk/>

28. Повна С. В. Методологія проектного менеджменту в управлінні державними інвестиційними проектами. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1(3). С. 101-107.

29. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1(21). с. 63-71.

30. Приймак В. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. 6 (207). С. 21-27.

31. Савицький А.Й., Петров А.С. Дослідження процесу розробки програмного забезпечення при використанні паралельного послідовного підходу. *Міжвідомчий науково-технічний збірник «Адаптивні системи автоматичного управління»*. 2014. 2 (25). С. 53-58.

32. Топ-7 методів управління проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/>

33. Хомич О.В., Артеменко Л.П. Стратегічне Agile-управління сучасними організаціями. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/20.pdf

34. Чайкова О.І. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі / О.І. Чайкова, А.Ю. Подмокова, П.О. Губанов. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. С. 84–88.*

35. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>

36. Якубенко І. М. Agile-менеджмент як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2017. №4 (22). С. 167-172.

37. Agile Alliance. URL: <https://www.agilealliance.org>.

38. International Journal of Managing Projects in Business. 2009.No 2(4). Pp.519–535

39. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html>

40. Jurgen Appelo Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley Professional. 2011. 464 p.

41. Leybourne S.A. Improvisation and agile project management: a comparative consideration.

42. Manifesto for Agile Software Development URL: <http://agilemanifesto.org/>

43. The 12th annual state of Agile report / Collabnet, Versionone. URL: stateofagile.com.

44. The 13th annual state of Agile report / Collabnet, Versionone. URL: stateofagile.com.

45. Version One 12th Annual State of Agile Report. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>