МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«___» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Н.О. Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ І СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «МХП» КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 22м-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»)
Філіпчак Ольга Олегівна

Керівник: доктор економічних наук, професор,
Школьний Олександр Олексійович

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ 5

1.1. Сутність організаційної структури та структури управління підприємством 5

1.2. Методика формування організаційної структури та структури управління 13

1.3. Основні проблеми формування організаційної структури та структури управління підприємством 19

РОЗДІЛ ІІ. СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ 26

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» 26

2.2. Формування організаційної структури та структури управління ПрАТ «МХП» 39

2.3. Аналіз ефективності організаційної структури та структури управління 48

РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ 57

3.1. Комплекс пропозицій щодо удосконалення організаційної структури та структури управління 57

3.2. Стратегічні напрями удосконалення організаційної структури та структури управління 65

3.3. Критерії оцінювання заходів щодо вдосконалення організаційної структури та структури управління 75

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Загальна нестабільність економічних, технологічних, політико-правових і соціальних процесів приводять до того, що структурно стійкі організаційні системи не в змозі вчасно адаптувати завдання й процеси, що відбуваються на підприємстві, до сприятливих умов, і таким чином, виявляються неефективними й нежиттєздатними. Трансформаційні зміни макросередовища підприємства вимагають оновлення організаційних структур та структур управління промислових підприємств та формування структур, адаптованих до функціонування в умовах глобалізації.

Формування та розвиток організаційної структури підприємства вимагає розробки оптимізаційних заходів щодо покращення управління підприємством та відносинами в колективі, налагодження механізмів управління та оптимізації на всіх рівнях для покращення роботи.

Успішний процес розвитку підприємства вимагає створення необхідних умов для стратегії розвитку бізнесу, постановки цілей, організаційної структури, прийняття та затвердження управлінських рішень для оцінки ефективності.

Важливим завданням компанії є вибір найкращої організаційної структури та структури управління, які найбільше відповідають цілям та завданням, зважаючи на вплив існуючих і очікуваних умов ведення бізнесу підприємства, а також внутрішніх і зовнішніх факторів реалізації стратегії.

Метою даної дипломної роботи є формулювання теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів удосконалення організаційної структури та структури управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність та основні аспекти організаційної структури та структури управління підприємством;

- розглянути методику формування організаційної структури та структури управління підприємством;

- визначити основні проблеми організаційної структури та структури управління підприємством;

- проаналізувати ефективність організаційної структури та структури управління підприємством;

- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури та структури управління підприємством;

- оцінити ефективність впровадження запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є Приватне акціонерне товариство «МХП».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні засади організаційної структури та структури управління ПрАТ «МХП».

Методологічною основою дипломного дослідження є загальна економічна теорія, основні положення вітчизняних та зарубіжних вчених щодо організаційної структури та наукових досягнень управління нею. У процесі написання дипломної роботи досліджується поставлене завдання за допомогою загальнонаукових методів.

Запропоновані в роботі напрями удосконалення системи управління на підприємстві за допомогою впровадження організаційної структури та структури управління підприємством можуть бути використані на практиці, оскільки мають економічну доцільність та обґрунтованість.

Практична значущість. Запропоновані заходи можуть вдосконалити існуючу організаційну структуру та структуру управління ПрАТ «МХП» та вивести її на новий рівень функціонування, що в свою чергу призведе до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, створення відповідних умов зворотного зв'язку та збільшення продуктивності праці в цілому.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність організаційної структури та структури управління підприємством

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісну систему, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого. Тож організація як система може бути утворена лише при можливості сформувати й належним чином об'єднати її частини, вибудувати структуру, що забезпечить стійкість та стабільність системи, а також дасть змогу реалізувати властивості, необхідні для очікуваного функціонування.

Структура організації характеризує її побудову, просторове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і являє собою впорядковану сукупність стійко взаємозв'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як одного цілого.

У рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура може визначатися також як форма розподілу й кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань і досягнення цілей.

Чимало науковців досліджували питання організаційної структури. Тож варто зазначити, що кожен по своєму трактує дане поняття. Розглянемо їх детальніше.

На думку Л. Шваба, організаційна структура — це форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її

елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв’язків у процесі спілкування [53].

М. Мексон стверджує, що структура організації – це сукупність елементів і логічних зв’язків між ними, які дозволяють ефективно перетворювати вхідні ресурси в кінцеві продукти та досягати організаційних цілей. Однак вчені М. Альберт та Ф. Хедурі зазначають, що організаційна структура є логічним взаємозв’язком між рівнями управління та функціональними галузями і побудована у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації [34].

На думку О. Кузьміна та О. Мельника, організаційна структура – сукупність упорядкованих одиниць, що формують рівні управління, їх взаємозв’язки і механізми управління організацією [27].

Р. Фатхутдінов визначає організаційну структуру як сукупність взаємопов’язаних елементів, які керують об’єктами [49].

В. Франчук під організаційною структурою розуміє впорядковану сукупність інститутів, які керують організацією та її взаємовідносинами [50].

Г. Назарова наголошувала, що організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів у стабільних взаємозв’язках, які забезпечують їх функціонування та розвиток у цілому [36].

А ось на думку Т. Лепейко, організаційна структура — це логічний зв’язок між керівництвом та підрозділами, побудований таким чином, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації [30].

А. Мазаракі вважає, що організаційна структура – це склад і приналежність взаємопов’язаних управлінських підрозділів для забезпечення реалізації організаційних управлінських функцій і завдань [31].

Л. Скібіцька та О. Скібіцький зазначають, що організаційна структура - це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів [45].

Тож можна сказати, що організаційна структура – це сукупність певних рівнів управління, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей і завдань та відображають ієрархічну побудову підрозділів і взаємозв'язки між ними. Простими словами – це внутрішньо-системний порядок, форма організаційних відносин і елементів.

Організаційна структура створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин. Вона завжди формальна і закріплена правовими нормами. В них відображаються всі її основні характеристики й елементи, а саме:

- поділ (спеціалізація) праці за посадами (директор, начальник цеху, майстер);
- групування посад за підрозділами (відділ, бюро); склад посад і підрозділів (інженер-конструктор, економіст);
- компетенція та ієрархія посад (директор, головний інженер, головний конструктор, конструктор та ін.);
- порядок зв'язків між посадами, підрозділами.

Раніше вважалося, що структура буде ідеальною, якщо чітко розподілити права й обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентувати завдання структурних підрозділів і конкретних працівників, якщо реалізація управлінської діяльності здійснюється згідно з формальними правилами й інструкціями, а працівники організації - висококваліфіковані спеціалісти, що керуються у своїй роботі інтересами справи.

Однак реалії сьогодення свідчать про недостатність цих умов, адже не можна нехтувати впливом на підприємство зовнішнього середовища. На практиці виникають різні виробничо-господарські ситуації, які неможливо передбачити, а отже, регламентувати. В умовах формування розвинутих

ринкових відносин організаційна структура управління має бути спрямована на стимулювання робітників, трудового колективу, створення сприятливих умов для досягнення кінцевих цілей підприємства.

Вона повинна також враховувати можливі зміни у процесі господарської діяльності підприємства. До числа таких факторів належать: зміна технології та обсягу виробництва, орієнтація на нововведення, характер і важливість завдань, які розв'язуються, система організації виробництва і її забезпечення тощо.

На формування організаційної структури підприємством впливає досить багато факторів. Думки вчених стосовно цього теж розділились.

С. Дубінський виділив три комплекси факторів, які впливають на вибір підприємством конкретного типу організаційної структури: загальні фактори (визначають початковий вибір організаційної структури – стратегія, технології виробництва, розміри підприємства тощо), специфічні фактори (визначають особливості розвитку організаційної структури – автоматизація інформаційних процесів, контроль і т. п.) та характеристики управління (централізація, складність та норми керованості контролю) [17].

В. Діденко у своєму підручнику з менеджменту описує дві групи факторів, які впливають на організаційну структуру підприємства: зовнішні та внутрішні впливи [16]. До факторів внутрішнього впливу вчений відносить професійний рівень працівників, які формують формальні та неформальні стосунки, технологічні вдосконалення виробництва, використання теорії мотивації, психологічний клімат фірми, тип і розмір фірми [16]. Зовнішні впливи – законодавство, кліматичні умови, місце розташування підприємства, економічний стан, обладнання та технології [16].

Т. Циганкова теж встановила дві групи чинників, що впливають на організаційну структуру, але вони дещо відрізняються від попередніх – стратегічні та управлінські. Стратегічні чинники включають цілі, місію та

корпоративну стратегію компанії, а управлінські – існуючі організаційні структури, методи прийняття управлінських рішень, корпоративну культуру та готовність делегувати повноваження [52].

Важливий вплив на організаційну структуру підприємства має зовнішнє середовище, що характеризується різними групами впливу, починаючи від споживачів і закінчуючи регулюючими та контролюючими організаціями.

У виробничій системі організаційна структура є синтезом виробничої структури та структури управління. Найпоширенішими типами організаційних структур можна вважати наступні:

- лінійна;
- функціональна;
- дивізійна;
- матрична.

Лінійна організаційна структура управління – це сукупність взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього [16]. Лінійну структуру управління зображено на рисунку 1.1.

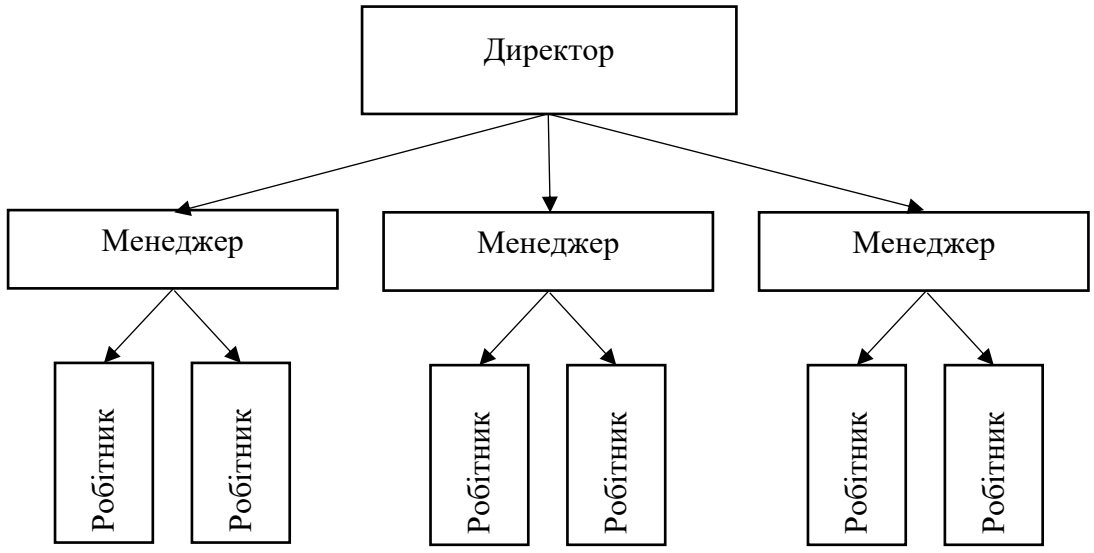


Рис. 1.1 Лінійна організаційна структура управління

Джерело: складено автором.

Працівники даної структури підпорядковуються лише своєму безпосередньому керівнику. Зазвичай лінійна організаційна структура використовується малими та середніми підприємствами, які здійснюють нескладне виробництво та власники яких мають змогу постійно контролювати працівників.

Організаційна структура управління функціональна – це ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях, при цьому керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами [16]. Функціональну структуру управління зображено на рисунку 1.2.

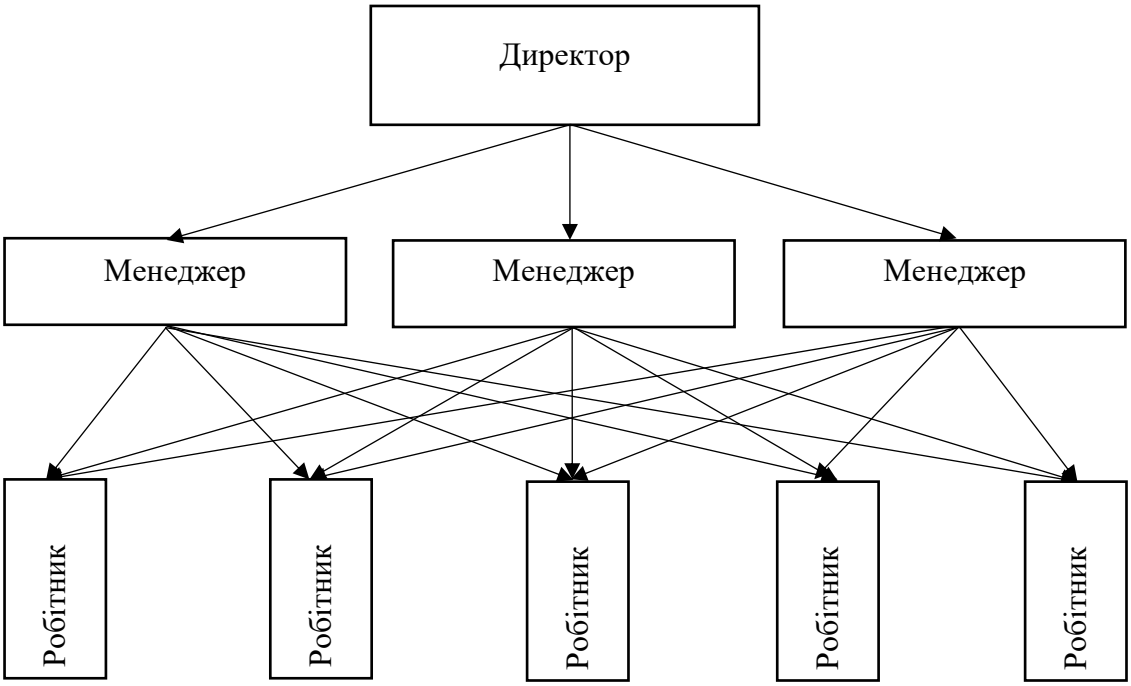


Рис. 1.2 Функціональна організаційна структура управління

Джерело: складено автором.

Функціональна організаційна структура забезпечує ефективне керівництво кожною функцією управління та підвищує чутливість до нових явищ у зовнішньому середовищі.

Така структура користується популярністю в підприємствах, які здійснюють один вид діяльності.

Організаційні структури управління дивізійні – це структури управління організаціями із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також міжнародними

організаціями. До них відносяться: продуктові, споживчі та територіальні [16]. Дивізійну структуру управління зображено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 Дивізійну організаційна структура управління

Джерело: складено автором.

При дивізійній структурі повноваження з управління виробництвом і збутом продукції передаються одному керівнику, який є відповідальним за конкретний вид продукції.

Дана структура найпоширеніша на підприємствах із широкою номенклатурою продукції (послуг), у яких швидко змінюється контингент споживачів та чий життєвий цикл відносно тривалий.

Організаційна структура управління матрична – це структура управління організації, яка передбачає наявність проєктних груп, члени яких підпорядковані як керівнику проєкту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно. Застосування такої структури управління дає можливість зменшити витрати на проєктні роботи, оскільки використовується наявна робоча сила, існуюча техніка, приміщення, транспортні засоби тощо. Є різновидом адаптивних

організаційних структур управління [16]. Матричну структуру управління зображено на рисунку 1.4.

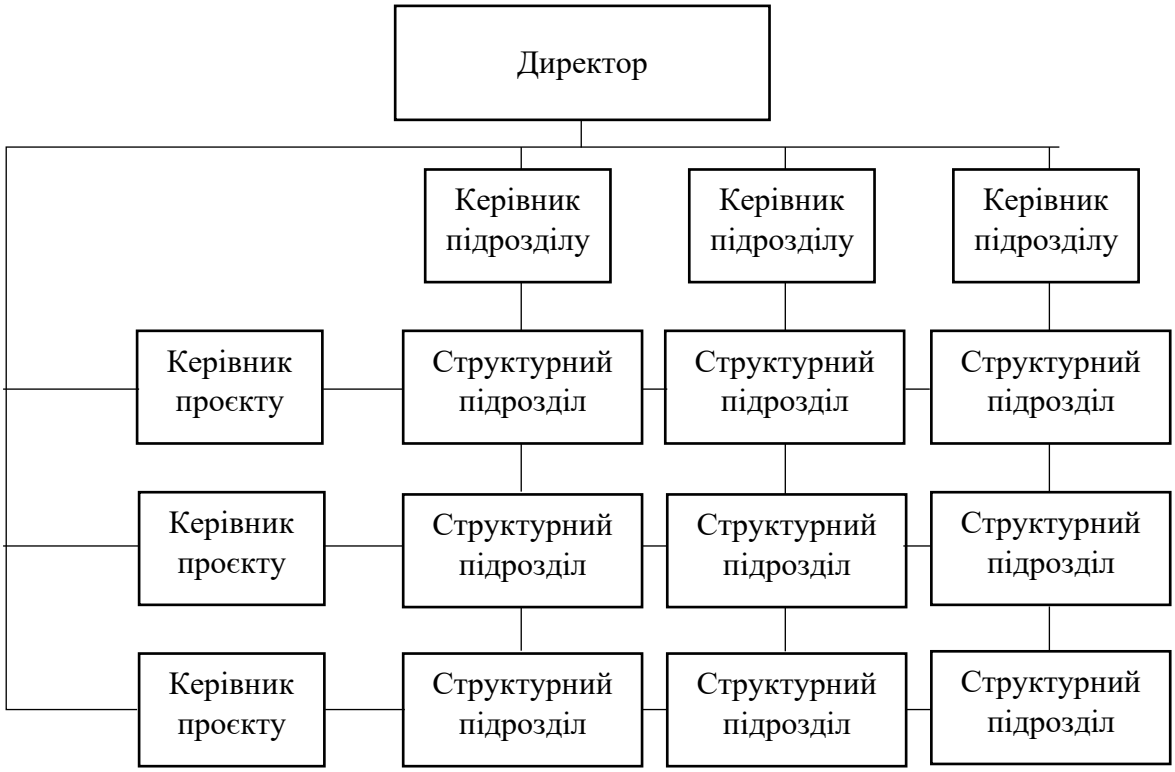


Рис. 1.4 Матрична організаційна структура управління

Джерело: складено автором.

Матрична структура дуже вдала та підходить для впровадження складних технологічних інновацій, наукомісткого виробництва тощо. Такий тип управління забезпечує високий ступінь гнучкості, адаптивності та ефективності людей і ресурсів.

Матрична організаційна структура також широко використовується у великих іноземних компаніях, особливо в аерокосмічній, авіаційній, хімічній, фармацевтиці та інших сферах, які потребують вирішення багатьох проблем, також у великих банках, страхових компаніях, торгових, консалтингових фірмах і дослідницьких центрах.

Отже, організаційна структура відноситься до сукупності певних рівнів управління, що формуються в кожній компанії відповідно до її цілей і завдань, і відображає ієрархію підрозділів і взаємозв'язки між ними. У реальній практиці керівництво підприємства може використовувати різні

види організаційних структур у змішаному вигляді, що дозволяє досягати поставлених цілей в найкоротший термін.

1.2. Методика формування організаційної структури та структури управління

Вагомою проблемою багатьох сучасних підприємств в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках збуту продукції. Тому постає необхідність в проєктуванні організаційної структури підприємства.

Структура управління підприємства — це упорядковане поєднання всіх взаємопов'язаних структур та окремих працівників у системі управління, засноване на розподілі праці та співпраці в управлінні.

Структура управління є організаційною основою системи управління та дієвим механізмом саморегулювання та координації працівників. Вона організаційно призначає функції управління співробітникам і діє як мережа каналів для потоку інформації.

Структура управління втілена в структурному плані, штатному розписі, положеннях про відділи, посадових інструкціях керівників та експертів. Фактори, що формують структуру управління, поділяються на зовнішні та внутрішні.

Сформована система управління повинна забезпечувати раціональне використання землі, техніки, трудових та інших ресурсів. Структуру управління по горизонталі формують ланки, по вертикалі – ступені управління.

Аналізуючи структуру управління, слід зважити на особливості управлінської діяльності, тобто, розглядаючи її в межах конкретної ланки, необхідно брати до уваги й управлінські функції, в яких виражені управлінські відносини.

Дослідження, пов’язані з розробленням методологічних питань формування організаційних структур управління, охоплюють два підходи їх побудови: функціональний та системно-цільовий.

В основу функціонального підходу побудови організаційних структур управління покладено необхідність відображення структурою управління сукупності функцій організації. Це передбачає поділ єдиного організаційного процесу на елементи, закріплення їх за конкретним виконавцем, аналіз технології управління та виробництва.

Організаційна структура безпосередньо залежить від обсягів, складності та характеру виконання функцій управління. Головною у процесі формування організаційних структур є чітко сформульована система цілей організації. При обранні засобів конструювання організаційних структур управління та визначенні їх функціонально-рольових завдань необхідно зважати на такі принципи:

- необхідність інтегрованого зв’язку функцій та операцій;

- специфіка поділу праці та місце кожного суб’єкта в структурі управління;

- особливості спеціалізації функцій залежно від розв’язуваних завдань соціальної діяльності організації та ін.

Залежність між структурою та функціями управління не є однозначною. Існує думка, відповідно до якої організаційну структуру потрібно сприймати тільки як усталену сукупність органів управління з притаманними їм функціями за кожним різновидом діяльності.

Згідно з системно-цільовим підходом – структура управління має відповідати цілям системи, відповідно охоплювати технологічні, інформаційні, адміністративно-організаційні взаємодії, які підлягають безпосередньому аналізу та проєктуванню. Завдяки цьому формуються соціальні та соціально-психологічні зв’язки, зумовлені рівнем кваліфікації і здібностей працівників, їхнім ставленням до праці, стилем керівництва (вони впливають на добір, розстановку, перепідготовку кадрів,

налагодження раціональної системи стимулювання працівників, формування психологічного клімату).

Кожна організація має формальні та неформальні структури. Формальна структура – заснована на офіційних документах, процедурах, що визначають розподіл і координацію видів діяльності в організації, неформальна структура – нерегламентовані відносини працівників, які виникають у результаті адаптації існуючих систем до конкретних умов і задовольняють індивідуальні та групові потреби.

Якою б раціональною не була формальна структура, на практиці неминуче виникають взаємини між особами організації поза її межами. Причини їх формування різні: незадоволення потреб та інтересів співробітників, порушення правил при виконанні завдань тощо. Суб'єкти управління повинні постійно контролювати баланс формальної та неформальної структур, ігнорування якого може ускладнити досягнення цілей організації [6].

Кожна управлінська організаційна структура повинна відповідати цілям, завданням і господарській діяльності конкретного підприємства, вона завжди формальна, формується за певними нормами і стандартами.

Місце організаційної структури управління в системі організаційно-економічних відносин визначає особливу важливість її корінного вдосконалення і послідовного приведення у відповідність з вимогами розвитку виробництва. Адже саме в результаті її раціональної побудови досягається найбільш повна реалізація стратегічних цілей підприємства, проведення прогресивних змін в економіці, переведення її на якісно нову організаційно-економічну і технічну основу.

Реалізація напрямків перебудови господарського механізму на ринкових засадах органічно пов'язана з активним використанням відповідних прийомів і способів формування та раціоналізації організаційних структур управління суб'єктами господарювання.

Ці прийоми і способи насамперед призначені для створення передумов ефективного застосування прогресивних методів і техніки управління, активізації персоналу і, в кінцевому рахунку, рішення завдань оновлення виробництва на основі інноваційних впроваджень. Вони повинні забезпечувати подолання труднощів і проблем в налагодженні дієвого організаційно-економічного механізму, що породжуються недоліками раніше сформованих організаційних структур управління, діяльності конкретних органів і підрозділів апарату управління в цілому на підприємстві і кожному конкретному виробничому підрозділі.

У науковій літературі багато авторів розглядають етапи та методи проєктування організаційної структури підприємства.

Зокрема, виділяють певні принципи щодо формування організаційної структури управління [18].

Серед них:

- спеціалізація елементів адміністрування, яка полягає в тому, що кожен структурний підрозділ виконує такі завдання, в яких рівень компетенції є найвищим;
- централізація та децентралізація управління, що стосується розподілу повноважень в організації, а саме – централізоване управління застосовується тільки на верхньому рівні, на відміну від децентралізованого, яке розподіляється між нижчими рівнями управління;
- ієрархічність побудови системи управління полягає у тому, що структурні одиниці на різних рівнях управління розділяються і формуються від вищого до нижчого;
- кожен елемент структури повинен виконувати покладені на себе зобов’язання відповідно до функцій, сфери відповідальності та обов’язків;
- відокремлення стратегічних функцій управління від тактичних і оперативних.

Під час формування організаційної структури доцільно використовувати запропоновані принципи та дотримуватись відомих послідовних етапів її формування:

1. Визначення цілей проєкту – визначення цілей, які є основними та суміжними аспектами, що мають важливий вплив на подальший розвиток підприємства. Визначені цілі завжди повинні бути конкретними, перспективними, взаємоузгодженими та зрозумілими, щоб забезпечити найкращий розвиток підприємства. Перспективи розвитку підприємства залежать насамперед від обраної стратегії. Завжди існує взаємозв'язок між організаційною структурою управління та обраною стратегією.

2. Встановлення та аналіз факторів впливу – виявлення впливу прямого і опосередкованого впливу зовнішнього середовища, а саме: економічних і політичних чинників, законів, соціальної культури, технологій, ринку праці тощо.

3. Побудова моделі управління підприємством - розробка оптимальної моделі організаційної структури для конкретного підприємства з урахуванням різних показників, що впливають на функціонування цієї організаційної структури.

4. Формування дерева цілей і функцій організаційної структури управління – аналіз цілей та функцій організаційної структури, який дозволяє змінити зміст деяких елементів структури управління, що, у свою чергу, дозволяє зберегти і повноцінно використовувати деякі елементи та атрибути структури.

5. Вибір способу формування організаційної структури управління – обрання оптимального способу формування організаційної структури управління для конкретного підприємства, що базується на результатах четвертого етапу [11].

Існує дві групи підходів до проєктування організаційних структур:

- ✓ методи, що базуються на якісному аналізі;

✓ методи формалізованого проєктування організаційних структур управління.

Розглянемо їх детальніше. Методи якісного характеру:

1. Метод аналогій – включає в себе застосування організаційних форм і параметрів організаційних структур, які використовуються на аналогічних підприємствах та мають подібні характеристики, як і на підприємствах організаційні структури яких проєктуються.

2. Експертно-аналітичний метод – полягає у дослідженні та діагностиці компанії, вивченні специфічних характеристик, проблем і вузьких місць управлінського персоналу з наданням пропозицій рекомендацій стосовно реструктуризації організаційної структури [46].

3. Метод типових структур – аналіз результатів застосування даного методу допомагає знайти основні протиріччя, утворені в результаті його використання: протиріччя типізації та матеріального стимулювання, виробничий принцип віднесення конкретних співробітників підрозділів підприємства до відповідних функцій, інерційний характер змін у виробничих підприємствах, штучне відокремлення апарату управління від процесу управління [12].

4. Метод структуризації цілей – означає розроблення цілей підприємства, включаючи їхню кількісну та якісну формалізацію і послідовний аналіз організаційних структур з погляду їхньої відповідності визначеним цілям підприємства.

Друга група методів організаційного проєктування поділяється на підгрупи на основі наступних типів моделей:

- моделі, побудовані на основі регресійних залежностей між параметрами об’єкта та системами керування (регресійні моделі);
- моделі, в яких організаційні параметри безпосередньо пов'язані з продуктивністю фірми (моделі оптимізації);
- моделі побудови конструкції на основі непрямих критеріїв їх якості.

Організаційна структура є однією з важливих складових загального механізму управління, що відображає виробничо-господарські відносини, які сприяють розвитку підприємства.

Якість організаційних структур управління стає все більш важливим чинником технологічного рівня підприємств, регіонів і промислових комплексів.

1.3. Основні проблеми формування організаційної структури та структури управління підприємством

Організаційна структура є найбільш стійкою та консервативною характеристикою системи, що залишається незмінною тривалий час при зміні самої системи. Хоча, як показує практика господарювання, в дійсності організаційна структура підприємства не є чимось застиглим і незмінним. На організаційну структуру підприємства впливають зміни, вона адаптується й удосконалюється відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища [8].

Організаційна структура будь-якого суб'єкта господарювання відображає багато характеристик попередньої організаційної структури компанії, погляди керівників усіх рівнів щодо розподілу повноважень, приналежності та звітності, кадрової політики та особливостей бізнесу, яким займається компанія.

Неповний перелік характеристик окремого підприємства показує, що організація повинна бути структурована для виконання завдань, які воно ставить перед собою.

Щоб узгодити структуру зі стратегією, необхідно чітко визначити основні напрямки діяльності та ключові питання, які є вирішальними для успішної реалізації стратегії, а потім звести їх до основних елементів організаційної структури.

Вимоги до організаційної структури:

- гнучкість;

- стійкість (спроможність зберігати властивості під впливом зовнішніх чинників);

- економічність (мінімальні витрати);

- оперативність (це швидкість ухвалення рішення);

- надійність (забезпечення безперервної роботи елементів структури);

- оптимальність (наявність раціональних зв'язків при найменшому числі рівнів управління).

При виборі організаційної структури та структури управління підприємством необхідно розуміти всі переваги та недоліки кожного виду організаційної структури та з якими проблемами може стикнутися підприємство при виборі того чи іншого виду.

Лінійна організаційна структура – це вид структури управління, який є класичною вертикальною структурою, де головному керівнику підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а йому — колектив працівників компанії.

Переваги лінійної структури управління:

- встановлення окреслених та простих зв'язків між підрозділами;
- єдність та чіткість розпорядництва;
- узгодженість дій виконавців;
- підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- отримання виконавцями, пов'язаних між собою, розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Розглянемо основні мінуси лінійної структури управління. До них належать:

- високі вимоги до найвищого керівника - він повинен володіти різноманітними знаннями та досвідом у всіх управлінських функціях і

сферах діяльності, що водночас обмежує його здатність ефективно керувати організацією;

- інформаційне перевантаження, масовий потік документів і більше контактів з підлеглими, керівниками та суміжними організаціями;
- відсутність спеціалістів за певними функціями управління та планування не відповідає вимогам сучасного виробництва.

Лінійні структури управління характеризуються простотою, чіткістю, послідовністю в діях виконавців, ефективністю, меншою гнучкістю при адаптації до мінливого ринку послуг. Кожен лідер має широкі повноваження, але мало можливостей для вирішення проблем на основі глибокого досвіду.

За функціональною структурою існує група експертів з високими здібностями в певній галузі, які відповідають за управління певною сферою. Функціональна спеціалізація менеджерів значно підвищує ефективність діяльності підприємства.

Ця модель використовується у випадках швидкого збільшення виробництва та його ускладнення, появи нових послуг і різноманіття виробництва

Визначимо переваги цієї структури управління:

- створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів;
- відповідність структури до стратегії;
- підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними;
- легко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб;
- висока компетентність спеціалістів, відповідальних за виконання конкретних функцій;

- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному управлінні виробництвом завдяки їх звільненню від виконання питань функціональної діяльності.

Розглянемо основні мінуси функціональної структури управління:

- труднощі підтримання постійних відносин між різними функціональними службами;
- порушується принцип єдності;
- передача відповідальності за прибуток на вищі рівні влади;
- при відсутності взаєморозуміння та єдності дій серед функціонального керівництва, підвищується конфліктність різних виробничих секторів;
- зниження рівня відповідальності виконавця за роботу за рахунок подвійного підпорядкування;
- виникнення проблем функціональної координації, можливість конкуренції між функціями, конфлікти.
- функціональна короткозорість часто шкідлива для підприємництва та адаптації до змін ринку.

Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Замість універсальних менеджерів, що повинні виконувати всі функції управління, з'являється штат фахівців, які мають високу компетенцію у своїй сфері і відповідають за певний напрям (наприклад, планування і прогнозування). Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності готелю.

Дивізійна організаційна структура управління – це структура, яка має на увазі розподіл співробітників по виробничому ланцюгу.

Структурні підрозділи, які вже не використовуються (наприклад, коли продукцію знімають з виробництва) — закриваються. Рішення в дивізійному механізмі приймаються швидко, через що в значній мірі підвищується продуктивність. Важливою перевагою є те, що при

виникненні проблем з товаром, не потрібно довго з'ясовувати причину, тому як обов’язки детально розподілені між ланками.

Всі структурні одиниці в якійсь мірі автономні. Це скоріше недолік, тому що в такому випадку важче налагоджувати організаційні моменти. Також до мінусів можна віднести надто велику кількість рівнів і нездорову конкуренцію між підрозділами.

Тож детальніше про переваги та недоліки даної організаційної структури.

Переваги дивізійної організаційної структури:

- забезпечує управління багатопрофільним підприємством із загальною кількістю працівників до ста тисяч і територіально віддаленими підрозділами;
- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються;
- гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;
- тісний взаємозв’язок виробництва зі службовцями;
- внутрішньо-фірмова конкуренція.

Недоліки дивізійної організаційної структури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
- складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Таким чином, щоб впоратися з новими проблемами, обумовленими розміром фірми, диверсифікацією, технологією і змінами зовнішнього середовища, керівництво цих передбачливих фірм розробило дивізійну організаційну структуру, відповідно до якої розподіл організації на елементи і блоки відбувається за видами товарів або послуг, групам покупців чи географічними регіонами.

Матрична структура управління є сучасним ефективним типом структур. Управління окремими сферами діяльності організації здійснюється за лінійною структурою, а управління програмами, проєктами, темами – по горизонталі.

Перевагами даної структури управління є:

- заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності;
- достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів та можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
- створення умов для прийняття рішень за критерієм найбільшої вигоди для організації;
- забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми;
- скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем.

Однією з проблем матричних організаційних структур є перевантаження функціональних підрозділів. Конфлікти виникають між керівниками підрозділів і керівниками відділів, коли існує дисбаланс між навантаженням різних проєктів і можливостями відповідних функціональних відділів. У деяких випадках цю проблему можна вирішити шляхом кращого планування роботи та ресурсів.

Тож із цього випливають такі основні недоліки цієї структури:

- труднощі з балансуванням двох ліній влади;
- можливість нераціональних витрат часу на комунікації;
- можливість конфлікту, що виникає через порушення принципів єдності;
- може збільшити кількість менеджерів і витрати на управління;
- процес спілкування громіздкий і складний.

Матрична структура управління сприяє здійсненню частих реорганізацій, які пов'язані з впровадженням новітніх технологічних

процесів і введенням більшої кількості виробничого обладнання, в результаті чого змінюється загальна структура організації управління.

Отже, можна зробити висновок, що будь-яка існуюча організація для ефективного функціонування повинна мати власну структуру. Для підприємства організаційна структура — це ієрархія людей та їхніх функцій.

Також усі організаційні структури мають свої плюси і мінуси, оскільки ідеального способу створення організації навряд чи існує. Раціональний вибір організаційної структури певною мірою є запорукою успіху вибору стратегії.

РОЗДІЛ ІІ

СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП»

Приватне акціонерне товариство «МХП» - це міжнародна компанія у сфері харчових та агро-технологій, виробник якісних і смачних продуктів харчування, що покращують життя споживачів.

Штаб-квартира розташована в Києві, при цьому виробництва є в Україні та на Балканах. Дочірні підприємства «МХП» працюють у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах.

Засновником та головою правління компанії є Юрій Косюк. Топ-менеджмент компанії – це успішні управлінці з досвідом роботи в міжнародних та українських компаніях, які послуговуються сучасними бізнес-практиками та збирають довкола себе ефективні команди однодумців. У 2008 році МХП стала першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний акціонерний капітал у ході первинного розміщення цінних паперів на Лондонській фондовій біржі.

Розглянемо загальні характеристики компанії [59].

Повна назва підприємства – Приватне акціонерне товариство «МХП» (скорочено ПрАТ «МХП»).

Код ЄДРПОУ – 25412361.

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі – 27.03.2006, 27.03.2006 № 13411230000000256.

Організаційно-правова форма – акціонерне товариство.

Форма власності – приватне.

Місцезнаходження – Україна, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 1.

Вид діяльності (основний) - 46.32 - Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами.

Відомості про органи управління – загальні збори, рада директорів.

Розглянемо історію розвитку МХП в роках [60]:

1998 рік - Юрій Косюк заснував АТЗТ «МХП». Компанія здобула контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів» і стала одним із провідних зерноторгових підприємств України.

1999 рік – МХП викуповує та модернізує птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві «Перемога Нова» починається промислове виробництво м'яса птиці.

2001 рік – на ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини «Наша Ряба».

2003 рік – МХП стає першою українською компанією, що отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації.

2004 рік – на «Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів» введено в експлуатацію олієпресовий завод, який забезпечив виробництво рослинного протеїну з насіння соняшнику для подальшого виробництва комбікормів. Цього ж року починається продаж олії — побічного продукту при виробництві рослинного протеїну.

2005 рік – до складу МХП входить утворене 2004 року підприємство «Зернопродукт», що займається вирощуванням кукурудзи, пшениці, ячменю і соняшнику. Також до складу МХП приєднується «Катеринопільський елеватор», який дозволяє компанії збільшити контроль за виробництвом комбікормів та Черкаський завод залізобетонних виробів — з метою виготовлення бетонних панелей для будівництва пташників.

2007 рік – в експлуатацію ввели першу виробничу лінію Миронівської птахофабрики, потужністю майже 110 тис. тонн курятини на рік.

2008 рік – МХП провело первинне публічне розміщення акцій у формі глобальних депозитарних розписок на Лондонській фондовій біржі.

«Миронівський хлібопродукт» – перша українська аграрна компанія, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі.

2009 рік – Миронівська птахофабрика вийшла на повну виробничу потужність. Ввели в експлуатацію другу виробничу лінію. Потужність виробництва – близько 200 тис. тонн курятини на рік. У квітні цього ж року провели успішний рестайлінг ТМ «Наша Ряба».

2010 рік – розпочали будівництво Вінницької птахофабрики (м. Ладижин). Планова сумарна потужність підприємства — 440 тис. тонн курятини на рік. Після введення в експлуатацію всіх виробничих ліній це буде найбільше підприємство такого профілю в Європі та одне з найбільших у світі.

2011 рік – МХП починає розробку пілотного проєкту «Біогаз», що передбачає будівництво біогазової станції, що працюватиме на курячому посліді на потужностях птахофабрики «Оріль-Лідер». Об'єм інвестицій — майже $15 млн. на одну установку.

2012 рік – введено в експлуатацію першу чергу Вінницького комплексу. У квітні 2012 МХП розпочав будівництво біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер».

2013 рік – на Вінницькій птахофабриці на повну потужність працюють сім зон вирощування. Три підприємства компанії отримали єврономери, що дозволяють експортувати їхню продукцію в країни ЄС.

2014 рік – було завершено будівництво та введено в експлуатацію першу чергу Вінницької птахофабрики потужністю 220 тис. тонн м`яса птиці на рік. Цього ж року МХП отримує дозвіл на експорт продукції до країн ЄС та експорт курятини під ТМ Qualiko. Географія експорту розширюється до 50 країн СНД, Азії, Африки, Ближнього Сходу.

2015 рік - проведено реконструкцію бройлерної птахофабрики МХП «Перемога Нова», на птахофабриці «Оріль-Лідер» та Миронівській птахофабриці було розширено потужності з вирощування птиці. У м. Миронівка було введено в роботу нову лабораторію для потреб МПЗ

«Легко», Миронівського заводу з виготовлення круп і комбікормів та Миронівської птахофабрики.

2016 рік – цей рік демонструє високі потужності. Зокрема, МХП стає експортером м'яса птиці в Україні № 1. Відкрито нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Також відбулося відкриття нового переробного заводу в Нідерландах.

2017 – відбувся рестайлінг. МХП презентував оновлений логотип Групи МХП. Завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики. Директор департаменту технологій якості продуктів Олена Косюк вперше представила МХП на Міжнародному форумі IFC з безпечності харчової продукції. Розпочато будівництво ВП «Біогаз Ладижин» — найбільшого біогазового комплексу з переробки курячого посліду в Європі та другої біогазової станції МХП. До кінця року було запущено 1 чергу потужністю 10 МВт.

2018 рік – експорт продукції охопив понад 80 країн світу. Розпочато масштабний проєкт діджиталізації усіх бізнес-процесів компанії, який має на меті підвищити ефективність діяльності усіх систем.

2019 рік – МХП завершив купівлю словенської компанії Perutnina Ptuj.

2020 рік – МХП взяв курс трансформації із сировинної компанії в кулінарну. МХП трансформує бізнес – запускає нові формати розвитку у сфері кулінарії.

Упродовж усієї своєї історії МХП розвивається за принципом: «Якщо хочеш зробити щось добре — зроби це сам». Тому вже понад 20 років МХП демонструє вірність принципам. Головними пріоритетами компанії є: виробництво якісної продукції, контроль усіх технологічних процесів, відповідність найвищим міжнародним стандартам, постійний розвиток та впровадження інновацій, забезпечення гідних умов праці та підтримка гідного іміджу України на світових ринках.

Основна мета «МХП» – демонструвати стійке фінансово-економічне й операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності діяльності та покращенню якості своєї продукції.

Компанія в основному займається трьома напрямами діяльності:

- рослинництво, виробництво кормів та соняшникової олії – рослинницька діяльність «МХП» передбачає обробку земель, виробництво зернових і олійних культур для власних потреб компанії і для продажу. «МХП» вирощує кукурудзу, соняшник, пшеницю та ріпак. Кукурудза і насіння соняшнику використовуються на комбікормових заводах МХП, пшениця, ріпак, соя та інші культури реалізуються третім особам.

- птахівництво і супутні виробництва (виробництво охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування) – «МХП» – найбільший виробник (64% ринку) і експортер (86% обсягу експорту) курятини в Україні. Найбільший виробник м'яса (41% ринку України), комбікорму (25% ринку) України. У 2017 р МХП отримав 42% всіх бюджетних дотацій для аграрних підприємств України;

- інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум класу, ковбасних виробів і копченини, фруктів) [58].

Також «МХП» займається виробництвом біогазу [60]. «МХП» ставить перед собою такі завдання:

- енергетична незалежність;
- виробництво екологічно чистих органічних добрив;
- значне поліпшення екології в місцях розташування всіх підприємств, що входять до складу «МХП».

Навесні 2012 р. «МХП» почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер» в Дніпропетровській області. У 2013 р. була запущена в експлуатацію біогазова станція, потужність якої становила 5 МВт/год. У кінці 2014 р. біогазова станція досягла своєї повної потужності і протягом 2015 р. працювала на повну потужність. Це перша в

Європі біогазова станція такої потужності і рівня технологій, що працює на курячому посліді і відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів.

Компанія має 5 основних цінностей [58].

1) Мотивація. Бажання розвиватися як професійно, так і особистісно, набувати нових компетенцій — те, що відрізняє члена команди МХП від працівників інших компаній. Холдинг, у свою чергу, провадить соціально відповідальну діяльність і забезпечує добробут співробітників, надає їм можливості для розвитку та результативної роботи.

2) Адаптивність і здатність до вдосконалення. У швидкоплинному світі високих технологій спеціалісти і робітники повинні однаково легко пристосовуватися до усіх нововведень. Компанія ж як лідер галузі постійно впроваджує в роботу найсучасніші рішення.

3) Професіоналізм. Незалежно від освіти і досвіду роботи кожному співробітникові необхідно щодня удосконалювати свою майстерність, опановуючи всі тонкощі обраної професії. А компанія забезпечує для цього усі необхідні умови.

4) Орієнтація на результат. Для команди МХП не має значення, яким перспективним був проєкт у процесі реалізації, якщо поставлена мета не була досягнута. Кожен співробітник холдингу повинен вміти формулювати зрозумілі цілі: щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого прагнути.

5) Відкритість. Робота холдингу побудована на принципах прозорості, тому результати діяльності його підприємств доступні усім зацікавленим особам: співробітникам, громаді, владі і державним органам, ЗМІ, партнерам, інвесторам, міжнародним та недержавним громадським організаціям.

Декілька цікавих фактів про «МХП» [58]:

1. «МХП» об’єднує понад 32 тисячі працівників. А це більше 28 000 працівників в Україні та понад 4000 за кордоном. До складу Ради

директорів МХП, що працює з 2006 року, входять управлінці з міжнародним досвідом – Юрій Косюк, Вікторія Капелюшна, Андрій Булах, Д-р Джон Річ, а також незалежні невиконавчі директори Джон Грант, Крістакіс Таошаніс, Філіп Джей Вілкінсон та Оскар Чемерінскі.

2. МХП експортує більше 50% продукції у понад 70 країн світу. За обсягами виробництва курятини «МХП» входить до топ-10 компаній світу за рейтингом WattPoultry.Top Companies. Пріоритетними напрямами експорту м'яса птиці є країни Близького Сходу, ЄС та Африки. Компанія також є одним з провідних українських експортерів рослинних олій.

3. МХП володіє успішними впізнаваними брендами «Наша Ряба», «Наша Ряба Апетитна», Skott Smeat, Qualiko, Ukrainian Chicken, Sultanah, Assilah, Chick&Go, «Секрети Шефа», «М'ясомаркет», KURATOR, «Легко!», «Бащинський», РЯБСНІСК, LaStrava, ХО перекусити?, Vegas, INTRO, «Українське курча», «Курка по-домашньому». Вертикальна інтеграція виробництва, а також власна логістична інфраструктура, що складається з дев'яти дистрибуційних центрів (хабів) в найбільших містах країни, дозволяють МХП забезпечити жорсткий контроль якості та біобезпеки на всіх етапах — від виробництва до реалізації кінцевому споживачу. Це гарантує найвищу якість продукції холдингу, що відповідає міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food. Продукція МХП представлена на ринках понад 80 країн світу.

4. Як кулінарна компанія МХП розвиває більше 15 продуктових брендів. «МХП» виробляє якісні й смачні продукти харчування у форматах ready-to-eat, pre-cooked та ready-to-cook (підготовлені до приготування, напівготові та готові до споживання). Наприклад, охолоджене м'ясо курятини пропонують бренди «Наша Ряба», «Супер Філео», Skott Smeat (фермерська яловичина). Підготовлена до приготування – продукція ТМ «Апетитна», напівготові страви та готові заморожені, які необхідно лише розігріти – бренд «Легко!», м'ясоковбасні вироби – «Бащинський», снеки – РябChick і «ХО перекусити?». Також у 2023 році МХП створила власну

торгову марку «Секрети Шефа» як комплексне рішення для тих українців, які люблять готувати. Це понад 40 найменувань в різних категоріях (маринади, соуси, консервація, приправи, заморожена готова їжа, готові страви та ін.), доступних у магазинах торгових мереж компанії. Щоб кулінарні рішення від МХП були доступні для споживачів у всіх куточках України, компанія спільно з партнерами розвиває торгові мережі різного спрямування. Це зокрема магазини «М'ясомаркет», «Їжа Свіжа», «Наша Ряба» та мережа безпечного стритфуду Döner Маркет.

5. Для виробництва якісних і смачних страв МХП використовує сучасні та інноваційні кулінарні рішення й технології. Зокрема розвиває Кулінарний центр, у якому є потужності для всіх етапів створення нового продукту: від ідеї та тестового виробництва до дегустації споживачами у лабораторії сенсорного аналізу й працює Кулінарна школа, де ми ділимося теоретичною та практичною кулінарною експертизою. Компанія інвестує у технології виробництва продуктів харчування та впроваджує кращі практики в системах управління якістю.

6. «МХП» має лабораторний центр. Це потужний центр контролю якості та безпеки продуктів харчування, комбікорму та комбікормової сировини в Україні з новітнім високоточним обладнанням. Там проводять більш ніж 500 найскладніших лабораторних випробувань за всіма напрямами сільськогосподарської діяльності – від аналізу сировини до готового продукту для підприємств «МХП» та зовнішніх замовників. До складу Лабораторного центру «МХП» входять дві лабораторії: фізико-хімічна і ветеринарна. У ветеринарній лабораторії проводять мікробіологічні дослідження, а також дослідження всього харчового ланцюга. Продукцію перевіряють на наявність ДНК генетично модифікованих організмів та збудників бактеріальних захворювань, а ще діагностують ДНК, РНК збудників інфекційних захворювань птиці. А у фізико-хімічній лабораторії за допомогою експрес-методу проводять

лабораторні випробування для визначення показників якості кормів та молока, зернових та олійних культур. Визначають наявні амінокислоти.

Для кращого розуміння фінансового становища та динаміки фінансової діяльної компанії пропоную проаналізувати показники, які характеризують стан підприємства на основі даних фінансової звітності.

Найбільш інформативною формою для аналізу й оцінки фінансового стану підприємства служить бухгалтерський баланс (форма № 1). Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затвердженим наказом Мінфіну України від 07.02.2013 р. № 73, «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» – це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання та власний капітал (п. 3 р. I НП(С)БО 1) [3]. Аналіз агрегованого бухгалтерського балансу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз агрегованого бухгалтерського балансу

Актив, тис. грн	Станом на			Пасив, тис. грн	Станом на		
	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2023		31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2023
А. I	14093391	17627431	21640149	П. I	-9693187	-7159850	-7921328
А. II	20358678	14921900	24985519	П. II	9198089	5270071	2632816
А. III	0	0	0	П. III	34947167	34439110	51914180
				П. IV	0	0	0
				П. V	0	0	0
Баланс	34452069	32549331	46625668	Баланс	34452069	32549331	46625668

Примітка: А. I. - Необоротні активи; А. II. – Оборотні активи; А. III. – Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття; П. I. – Власний капітал; П. II. – Довгострокові зобов'язання і забезпечення; П. III. – Поточні зобов'язання і забезпечення; П. IV. – Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття; П. V. – Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду.

Джерело: складено автором.

Бачимо, що сума балансу протягом 2021 – 2023 рр. має схильність до збільшення. Це пов’язане з постійним збільшенням необоротних активів і зменшенням власного капіталу та довгострокових зобов’язань та забезпечень. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, а також зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття відсутні зовсім.

Для більш детального аналізу балансу слід окремо дослідити активи (таблиця 2.2.) та пасиви (таблиця 2.3.) підприємства.

Таблиця 2.2.

Аналіз активів

Статті активу	Сума, тис. грн.				Структура, %		
	2022 р.	2023 р.	відхилення		2022 р.	2023 р.	+ / –
			+ / –	%			
1. Необоротні активи:	17627431	21640149	4012718	22,76	54,16	46,41	-7,74
нематеріальні активи	999917	1485943	486026	48,61	3,07	3,19	0,11
незавершені капітальні інвестиції	1060885	1313985	253100	23,86	3,26	2,82	-0,44
основні засоби	12929329	12129808	-799521	-6,18	39,72	26,02	-13,71
довгострокові фінансові інвестиції	2275843	6294734	4018891	176,59	6,99	13,50	6,51
довострокова дебіторська заборгованість	28270	30713	2443	8,64	0,09	0,07	-0,02
інші необоротні активи	333187	384966	51779	15,54	1,02	0,83	-0,20
2. Оборотні активи:	14921900	24985519	10063619	67,44	45,84	53,59	7,74

запаси	500040	1353719	853679	170,72	1,54	2,90	1,37
дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги	4734546	12837125	8102579	171,14	14,55	27,53	12,99

Продовження таблиці 2.2.

дебіторська заборгованість за виданими авансами	1932299	2084387	152088	7,87	5,94	4,47	-1,47
дебіторська заборгованість з бюджетом	14837	27929	13092	88,24	0,05	0,06	0,01
інша поточна дебіторська заборгованість	4743048	4411637	-331411	-6,99	14,57	9,46	-5,11
поточні фінансові інвестиції	32	288171	288139	900434,38	0,00	0,62	0,62
гроші та їх еквіваленти	1300000	3529087	2229087	171,47	3,99	7,57	3,58
інші оборотні активи	1697098	453464	-1243634	-73,28	5,21	0,97	-4,24
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0	0,00
Валюта балансу	*32549331*	*46625668*	*14076337*	*90,206*	*100*	*100*	*0*

Джерело: складено автором.

Валюта балансу за період 2022-2023 рр. збільшилася на 14076337 тис. грн. насамперед через збільшення оборотних активів, а саме запасів – на 853679 тис. грн. (170,72%) та дебіторської заборгованості за продукцію,

товари та послуги на 8102579 тис. грн (+171,14%), а також необоротних активів, зокрема нематеріальних активів, які збільшилися на 486026 тис. грн (+48,61%).

Станом на 2023 рік найбільшу частку у структурі активів мають оборотні активи (53,59%), а зокрема дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги (27,53%).

Перейдемо до аналізу зобов'язань та власного капіталу.

Таблиця 2.3.

Аналіз пасивів

Статті пасиву	Сума, тис. грн.				Структура, %		
	2022 р.	2023 р.	відхилення		2022 р.	2023 р.	+ / –
			+ / –	%			
1. Власний капітал:	-7159850	-7921328	-761478	10,6354	-22,00	-16,99	5,01
зареєстрований (пайовий) капітал	786928	786928	0	0,0000	2,42	1,69	-0,73
капітал у дооцінках	8191829	7412583	-779246	-9,5125	25,17	15,90	-9,27
додатковий капітал	508	508	0	0,0000	0,00	0,00	0,00
нерозподілений прибуто (непокритий збиток)	-16139115	-16121347	17768	-0,1101	-49,58	-34,58	15,01
2. Довгострокові зобов'язання і збезпечення:	5270071	2632816	-2637255	-50,0421	16,19	5,65	-10,54
відстрочені податкові зобов'язання	628743	574456	-54287	-8,6342	1,93	1,23	-0,70
довгострокові кредити банків	325969	987549	661580	202,9579	1,00	2,12	1,12
інші довгострокові зобов'язання	4119410	847540	-3271870	-79,4257	12,66	1,82	-10,84
довгострокові забезпечення	195949	223271	27322	13,9434	0,60	0,48	-0,12

3. Поточні зобов'язання і забезпечення :	34439110	51914180	17475070	50,7419	105,81	111,34	5,54
короткострокові кредити банків	1314918	929420	-385498	-29,3173	4,04	1,99	-2,05
поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	2045261	5004679	2959418	144,6963	6,28	10,73	4,45

Продовження таблиці 2.3.

товари, роботи, послуги	1876182	1675716	-200466	-10,6848	5,76	3,59	-2,17
розрахунками з бюджетом	14729	26415	11686	79,3401	0,05	0,06	0,01
розрахунки зі страхування	25105	33458	8353	33,2723	0,08	0,07	-0,01
розрахунки з оплати праці	71265	107788	36523	51,2496	0,22	0,23	0,01
за одержаними авансами	9487947	13640206	4152259	43,7635	29,15	29,25	0,11
за розрахунками з учасниками	337	337	0	0,0000	0,00	0,00	0,00
інші поточні зобов'язання	19603366	30496161	10892795	55,5659	60,23	65,41	5,18
4. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0,0000	0,00	0,00	0,00
5. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0,0000	0,00	0,00	0,00
Валюта балансу	*32549331*	*46625668*	*14076337*	*11,3352*	*100*	*100*	*0*

Джерело: складено автором.

У частині пасивів валюта балансу за період 2022-2023 рр. збільшилася за рахунок зростання довгострокових кредитів банків – на 661580 тис. грн. (202,96%) та поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов’язаннями – на 2959418 тис. грн. (144,69%).

У структурі пасивів станом на 2023 рік найбільшу частку займають поточні зобов'язання і забезпечення, а саме: поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами (29,15%) та інші поточні зобов'язання (65,41%).

2.2. Формування організаційної структури та структури управління ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» – агроіндустріальний холдинг, що здійснює основну діяльність у галузі птахівництва, м'ясопереробки та тваринництва.

ПрАТ «МХП» – вертикально інтегрований холдинг української аграрної індустрії з європейським акціонерним капіталом і зарубіжними виробничими активами в Нідерландах, Словенії, Словаччині, Сербії, Хорватії й Боснії та Герцеговині (через Perutnina Ptuj), а також дистрибуційним офісом в ОАЕ. Географію підприємств МХП в Україні наведено у Додатку А.

Холдинг надає перевагу самостійному будуванню необхідних промислових об'єктів, використовуючи новітні технології та досвід визнаних світових лідерів. За рахунок цього досягається висока ефективність виробництва і низька собівартість продукції, відсутні «вузькі місця» в технологічному процесі. МХП є лідируючим виробником курятини та комбікормів на українському ринку, що демонструє стійкі темпи зростання. Лідерство компанії обумовлено як найбільшими обсягами виробництва, так і використанням нових високотехнологічних потужностей.

Вертикальна інтеграція є однією з основних характеристик ПрАТ «МХП» (при якій один холдинг вирощує зерно, наступний – виробляє з них корми, а третій – корм для худоби чи птиці, тоді як у Європі виробники кормів – незалежні компанії).

Бізнес модель МХП охоплює такі етапи:

1. Вирощування зернових. Задля повного забезпечення виробництва комбікормів власними зерновими з 2005 року МХП

збільшило врожай, закуповує та реконструює заводи з виробництва комбікормів і потужності для зберігання зерна. Починаючи з 2008 року МХП задовольняє свої потреби в кукурудзі на 100%.

2. Виробництво соняшникового протеїну та комбікормів. МХП є єдиним виробником курятини в світі, який використовує спеціальну технологію отримання протеїну з насіння соняшнику. Це не тільки забезпечує економічну ефективність, але і гарантує повний контроль якості кормів для птиці.

3. Батьківське поголів`я. Саме на таких підприємствах розпочинається перший етап виробництва м'яса курки. Від найкращих німецьких виробників обидві батьківські птахофабрики МХП отримують одноденних курчат Cobb 500, з яких у пташниках перетворюються на батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

4. Інкубація. Яйця, отримані на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на птахофабриках з вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця розміщують на зберігання в автоматизований інкубатор, який підтримує необхідну температуру, вологість і режим циркуляції повітря, протягом всього процесу інкубації, який триває 21 день. Щойно народжені курчата одразу проходять вакцинацію, після чого їх транспортують до пташників.

5. Вирощування бройлерів. Підприємства з виробництва курятини працюють в замкнутому циклі, серед них – зони вирощування курчат бройлерів, інкубатори, сучасні комплекси з переробки та комбікормові заводи.

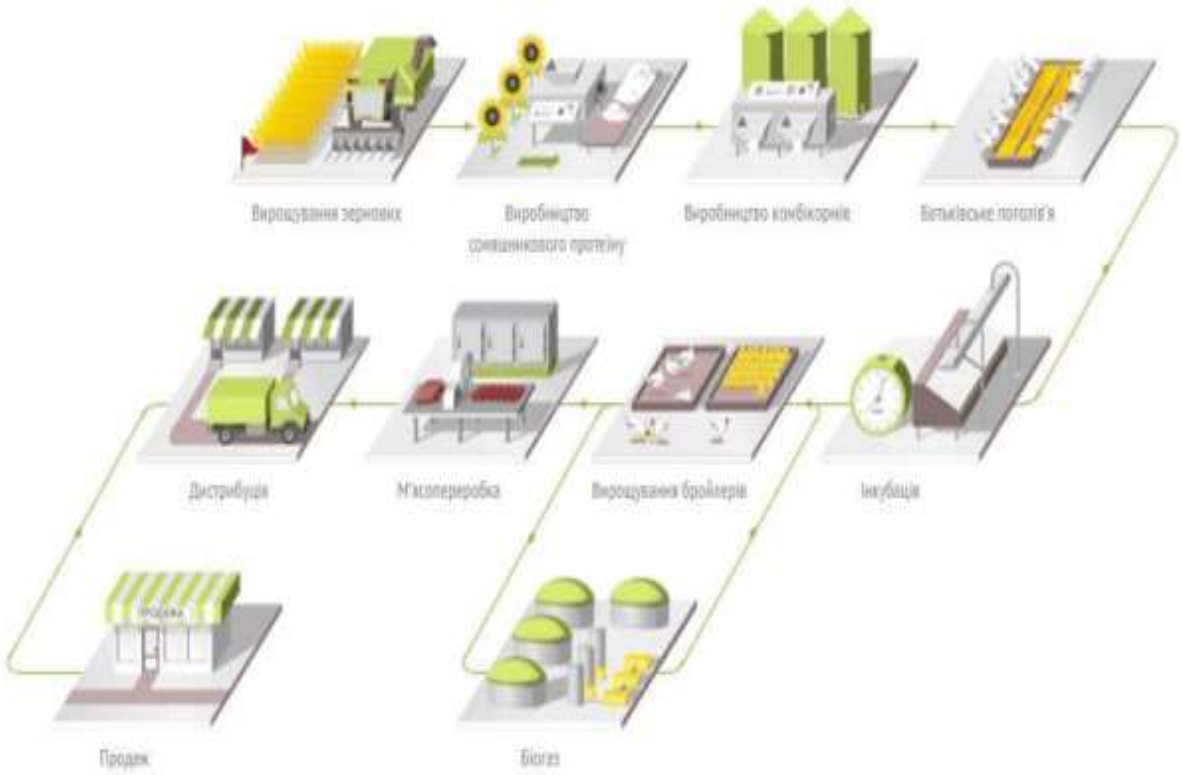
6. Біогаз. Сьогодні МХП успішно експлуатує 2 біогазових комплекси. Реалізація біогазових проєктів дозволяє МХП ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту зелену енергію, суттєво скоротити викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива.

7. М’ясопереробка. Цей сегмент є складовою частиною моделі вертикальної інтеграції. Компанія виробляє широкий асортимент продуктів від копченої курки до яловичини преміум-класу. Курятина власного виробництва є головною сировиною для м’ясопереробки і становить понад 50% складу продукту, решта - яловичина та/або свинина.

8. Дистрибуція. Доставка охолодженої та замороженої продукції через 11 розподільчих центрів і за допомогою 450 вантажівок-рефрижераторів є завершальним етапом вертикальної інтеграції, який забезпечує контроль над якістю до точки продажу.

9. Продаж. Близько 40% продажів проходять через 2600 франчайзингових магазинів. Налагоджені партнерські відносини з мережами супермаркетів дозволяють МХП підтримувати розгалужену клієнтську базу, в якій доля кожного клієнта не перевищує 8% від загального обсягу продажів.

На рисунку 2.1 зображено всі етапи вертикально-інтегрованої моделі



ПрАТ «МХП».

Рис.2.1. Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП»

Джерело: взято з офіційного сайту компанії [58].

Тож вертикальна інтеграція:

• дозволяє мінімізувати залежність МХП від постачальників і цін на сировину – економічна ефективність;

• дозволяє втілювати сувору політику біобезпеки, контролювати якість сировини, кінцеву якість і безпечність продукції у своїх точках продажу;

• дозволяє виробляти альтернативну енергію з власних відходів – енергетична ефективність.

Станом на 2023 рік до складу ПрАТ «МХП» входили:

1) 3 лінії виробництва комбікорму сумарною потужністю 90 т комбікорму за годину;

2) олієпресовий завод з потужністю переробки 1050 т насіння соняшника на добу;

3) виробництво круп потужністю переробки 360 т зерна на добу;

4) елеватори для зберігання зернових культур ємністю 120 тис. $м^3$;

5) елеватори для зберігання олійних культур ємністю 128,8 тис. $м^3$;

6) лінія грануляції соняшникового лушпиння потужністю 5 т/год;

7) відділ залізничного транспорту із здатністю завантаження та вивантаження зерна по 20 вагонів на добу та завантаження олії соняшникової 10 цистерн на добу.

Сегмент птахівництва включає 3 бройлерні птахофабрики і 2 птахофабрики по розведенню батьківського поголів'я та виробництва інкубаційних яєць. Понад півтора десятка розподільних центрів компанії і власний парк вантажівок-рефрижераторів дозволяють доставляти клієнтам охолоджену і заморожену продукцію в найкоротші терміни.

Батьківські птахофабрики:

- «Старинська птахофабрика»;

- «Птахофабрика «Перемога Нова».

Вирощування і переробка птиці:

- «Вінницька птахофабрика»;

- «Миронівська птахофабрика»;

- «Оріль-Лідер».

Для виробництва м'ясних продуктів МХП вирощує птицю, велику рогату худобу, гусей на власних підприємствах і відгодовує їх кормами власного виробництва.

М’ясопереробні заводи:

- «Миронівський м'ясопереробний завод «Легко»;

- «Український бекон».

Вирощування зернових — один з найважливіших компонентів інтегрованої бізнес-моделі МХП. Зернові власного виробництва використовуються для виготовлення комбікормів для птиці та ВРХ. Виробництво сільськогосподарських культур дає можливість задовольнити 100% потреб і підтримувати жорсткий контроль за біологічною безпекою і якістю. Експорт зернових приносить компанії додатковий дохід у формі валютної виручки, що в «натуральний» спосіб хеджирує ризик волатильності валют.

Рослинницькі підприємства МХП:

- «Зернопродукт МХП»;

- «НПФ Урожай»;

- «Захід-Агро МХП»;

- «Урожай країна»;

- «Рідний край»;

- «Перспектив»;

- «Агро-С»;

- «МХП - Агрокряж»;

- «Агрофорт»;

- «Агрофірма Веселинівка»;

- «Баффало»;

- Єлизаветівська філія «Оріль-Лідер».

Підприємства, що виробляють комбікорми:

- Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів»;

- «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»;

- «Катеринопільський елеватор» та 11 елеваторів.

За рахунок власних виробничих потужностей МХП на 100% забезпечує потреби (соєвий шрот і соняшникова макуха) для виробництва комбікорму.

Узагальнено інформацію по групах компаній, які входять до складу ПрАТ «МХП» представлено на рисунку 2.2.

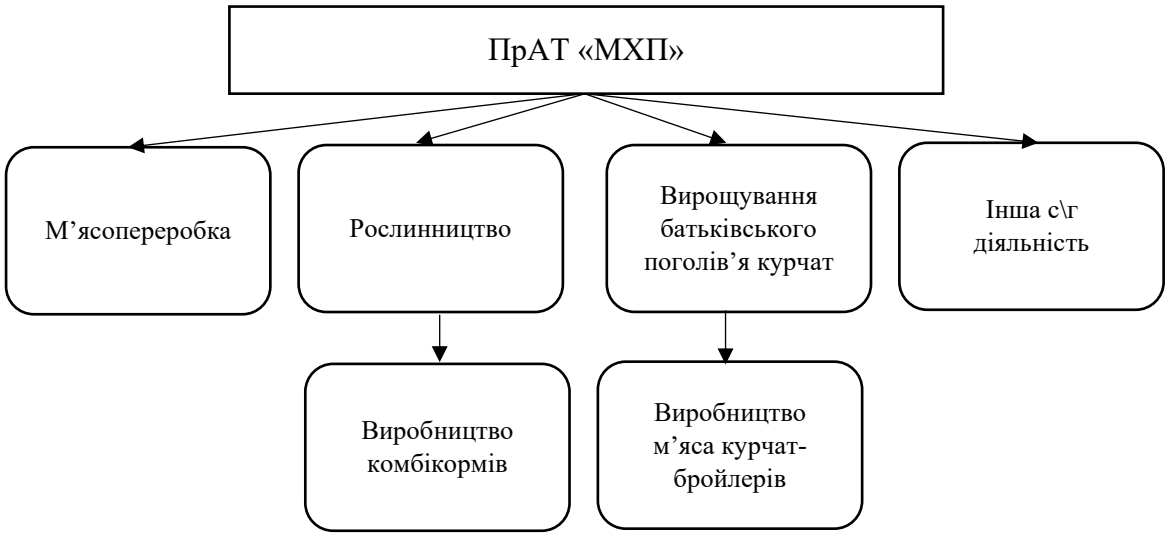


Рис. 2.2. Групи компаній ПрАТ «МХП» за видами діяльності

Джерело: складено автором.

Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує МХП стабільно високі стандарти якості, а також контроль над собівартістю фінальної продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в умовах української економіки, що розвивається. З огляду на ріст виробництва курятини МХП планує і надалі самостійно забезпечувати себе основними інгредієнтами (кукурудзою, пшеницею, соняшником, соєю), необхідними для виробництва комбікормів. Компанія також продовжує знаходити додаткові способи використання відходів виробництва. Наприклад, на сьогодні МХП використовує лушпиння соняшнику для підстилки в пташниках і як паливо для отримання парової енергії на комбікормових

заводах компанії. МХП також використовує курячий послід як добриво для вирощування зернових і продовжує постійно підвищувати свій рівень енергонезалежності [58].

У рамках структури організації протікають різні процеси (управління, виробництва), між учасниками яких розподіляються відповідні завдання і функції, а отже, і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру організації можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, направленої на досягнення мети організації [33].

Структура дозволяє працівникам усвідомити своє місце в організації і одночасно забезпечує координацію функцій, що ними виконуються. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглість [33].

Ефективна організаційна структура повинна відповідати таким принципам:

- економічності (витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними);
- оптимальності (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління);
- оперативності (зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації);
- надійності (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління повинна бути чіткою, правильною та достовірною).

ПрАТ «МХП» характерна доволі складна лінійно-функціональна структура управління – це перш за все пов'язано з масштабами діяльності холдингу. На підприємстві чітко визначена ієрархія, система зобов'язань й прав, чіткий поділ трудових функцій. Також існує система норм та цінностей, що формується в процесі обговорення між різними ланками та узгоджується керівництвом, використовується ситуаційний підхід до

вирішення проблем, кожен працівник має можливість розвитку й самовираження.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Лінійні та функціональні керівники знаходяться на одному рівні управління, при цьому лінійні керівники найчастіше очолюють центри прибутку або доходу, а функціональні керівники – витратні центри, які виконують забезпечувальні функції.

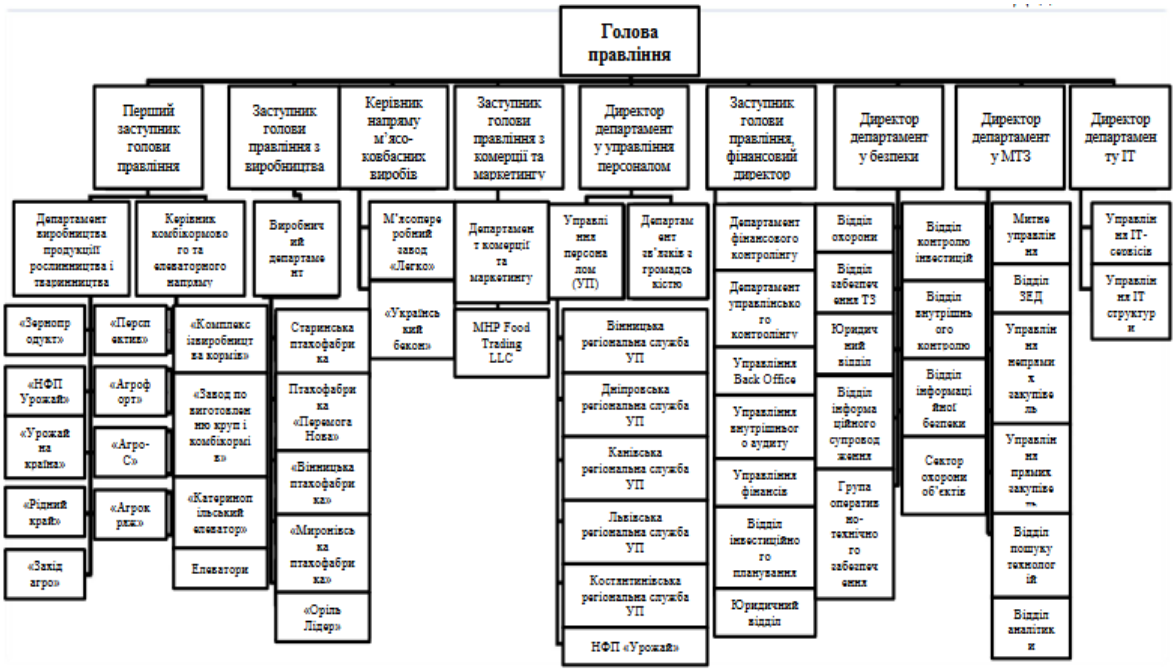


Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «МХП»

Джерело: взято з офіційного сайту ПрАТ «МХП» [58].

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

▪ професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Перевагами лінійно-функціональної організаційної структури ПрАТ «МХП» є: підвищення відповідальності керівника за рахунок втручання в діяльність очолюваного підрозділу; чіткість та систематичність управлінських розпоряджень, оперативність у прийнятті рішень.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

▪ складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

▪ в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

▪ дублювання управлінських функцій;

▪ розпорошення відповідальності;

▪ надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;

▪ опір здійсненню організаційних змін.

Основними недоліками цієї структури на ПрАТ «МХП» є – слабка комунікація між вищим керівництвом та виконавцями завдань, що може призвести до небажаного результату на виході, велика множина контактів між різними складовими глобальної системи, значний потік документації.

Компанія МХП, що характеризується постійним зростанням, знаходиться на стадії зрілості. На цьому етапі компанії зосереджуються на більш частому виробництві та більших обсягах прибутку. Вони також підтримують конкурентоспроможність, зосереджуючись на галузевій диверсифікації.

Основним завданням системи управління підприємством є певні дій кожної підсистеми організаційної структури, а також забезпечення реалізації різноманітних цілей підприємства за допомогою зворотного зв’язку.

За сучасних умов при формуванні організаційних структур недоцільно використовувати лише функціональну орієнтацію та статистичні методи

дослідження. Виник метод систематичних цілей, а система цілей є одним із головних чинників формування організаційної структури.

Отже, формування організаційної управління з позиції стратегії розвитку підприємства є важливим аспектом діяльності підприємства. Структура управління повинна бути узгоджена та затверджена. Чим краще систематизована організаційна структура підприємства, тим вища його майбутня функціональність.

2.3. Аналіз ефективності організаційної структури та структури управління

Стержневим елементом організаційного механізму є структура управління, яка поєднує різні сторони діяльності підприємства (технологію, економіку, промисловість, суспільство), регулює внутрішні відносини, реалізує стабільну систему службових відносин між управлінськими підрозділами та працівниками.

Критерієм ефективності є економічний результат компанії в цілому, наприклад, ступінь досягнення найвищого рівня виконання програми, ступінь досягнення прибутків та цілей.

Організаційна структура управління в системі менеджменту постійно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Постійними є аналіз та оцінювання діючих організаційних структур управління з метою їх удосконалення.

Для оцінки діючої організаційної структури управління підприємства важливе дослідження її в динаміці (моніторинг організаційних змін) та проведення порівняльного аналізу. Тож сформулювати систему показників, яка дозволить оцінити окремі характеристики організаційної структури та порівняти їх з нормативними й еталонними, є необхідним завданням. Зокрема, серед важливих кількісних характеристик традиційно виділяють кількість ланок, ієрархічність (кількість щаблів), чіткість розмежування функцій і повноважень вертикально та горизонтально в

системі управління підприємством. Якість структури визначається надійністю та організованістю, швидкістю прийняття і реалізації рішень тощо.

Згідно з Зайченко К. С. [19], критерії оцінки раціональності організаційної структури включають відповідність кількості виконавців об'єкта управлінських робіт, зосередження необхідних функцій на кожному рівні управління, відсутність паралелізму та дублювання функцій, оптимальне поєднання централізації та децентралізації, дотримання норм керованості.

Дослідження Дудукало Г.О. базується на кількісних показниках, таких як коефіцієнти дотримання норм керованості, співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації [55].

Щодо системи показників, що використовуються, вона включає такі аспекти, як середня автономія структурного підрозділу, коефіцієнт контролю, показник кваліфікації управлінця, гнучкість організаційної структури тощо [56].

Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, становлячи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні розв'язки, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці. В американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства». Стандарт пропонує використовувати такі показники, на основі яких оцінюватиметься ефективність керування компанією:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;

- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість компанії.

Але єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства, в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямами є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльністю [43].

Показники оцінки ефективності управління підприємством також поділяють на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління, як: ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками. До якісних можна віднести такі показники: підвищення науково-технічного рівня процесів менеджменту, кваліфікації працівників управління підприємств, рівень обґрунтованості управлінських рішень, культура менеджменту, поліпшення умов праці управлінського персоналу, надійність (безвідмовність) системи менеджменту, створення системи

органів щодо страхування та кредитування експорту продукції, достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі менеджменту, своєчасність виконання всіх функцій, операцій і процедур.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менше, ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їхнє констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка - за темпом приросту показника, відповідно до попереднього періоду.

Проведемо кількісну оцінку організаційної структури. Станом на 2023 рік в компанії нараховувалось більше 30 тис. працівників по всім підприємствам. Враховуючи масштаби кількості персоналу, варто приділяти даному сегменту більшу увагу для кращого функціонування всіх бізнес-процесів в цілому.

Цей відділ є найважливішим з усіх ресурсів компанії. Це тому, що працівники можуть набути нових навичок, тим самим збільшуючи розмір конкурентної переваги компанії. Управління персоналом передбачає як стратегічний, так і комплексний підхід до управління людьми, а також культуру на робочому місці та навколишнє середовище [56].

В управлінні персоналом є декілька напрямів роботи [56]:

- розвиток корпоративної культури;
- ефективний результат;
- підвищення продуктивності праці;
- нові методи навчання;
- мотивація і залучення молодого покоління.

Розподіл кадрів у підрозділах підприємства - одна з найважливіших функцій управлінського циклу, якою займаються всі керівники від бригадира до директора. Від якості підбору і розподілу кадрів у

виробничій та управлінські системі багато в чому залежить успішність компанії.

Для якісного розподілу працівників у підрозділах підприємства використовують каталог характеристик, що вимагають від людини в залежності від виконуваної ним роботи, з урахуванням вимог робочого місця. Ці показники описані і розділені на певну кількість категорій.

Порівнюючи рівень вимог, обумовлених конкретною роботою, і рівня компетентності працівника, який виконує цю роботу, роблять висновок щодо придатність тієї чи іншої людини до даної роботи або про необхідність перевести його в підрозділ.

Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається проміжок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко простежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій щодо усунення існуючих відхилень [47].

Розглянемо динаміку основних економічних показників діяльності ПрАТ «МХП». Фінансову звітність ПрАТ «МХП» наведено у Додатках Б - Д.

На рисунку 2.4 зображено зміну величини чистого доходу від реалізації продукції протягом 2020 – 2023 рр.

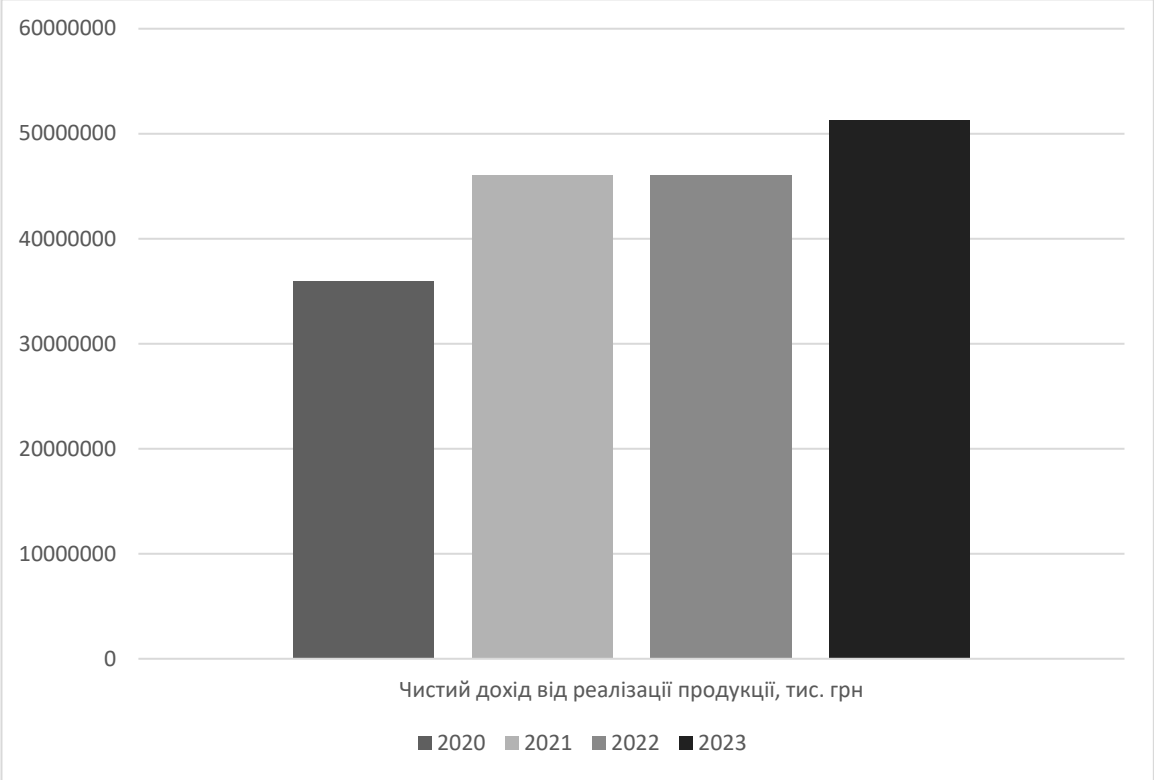


Рис. 2.4. Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором.

Як бачимо, чистий дохід ПрАТ «МХП» протягом останніх чотирьох років зростає. За три роки збільшення чистого доходу склало – 15324216 тис. грн. (+ 142,6%).

Розглянемо зміну операційних витрат ПрАТ «МХП» протягом цього ж періоду. У таблиці 2.4 наведено інформацію про елементи операційних витрат за 2020 – 2023 роки.

Таблиця 2.4.

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Сума, тис. грн.			
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Матеріальні затрати	328462	593377	1626997	1333085

Продовження таблиці 2.4.

Витрати на оплату праці	1462328	2035252	2488901	3430252
Відрахування на соціальні заходи	208311	304928	385953	529484

Амортизація	1401192	1264334	966462	1395942
Інші операційні витрати	3977655	5566531	6657686	5520214
Разом	7377948	9764422	12125999	12208977

Джерело: складено автором.

Розглянемо динаміку величини операційних витрат на рисунку 2.5.

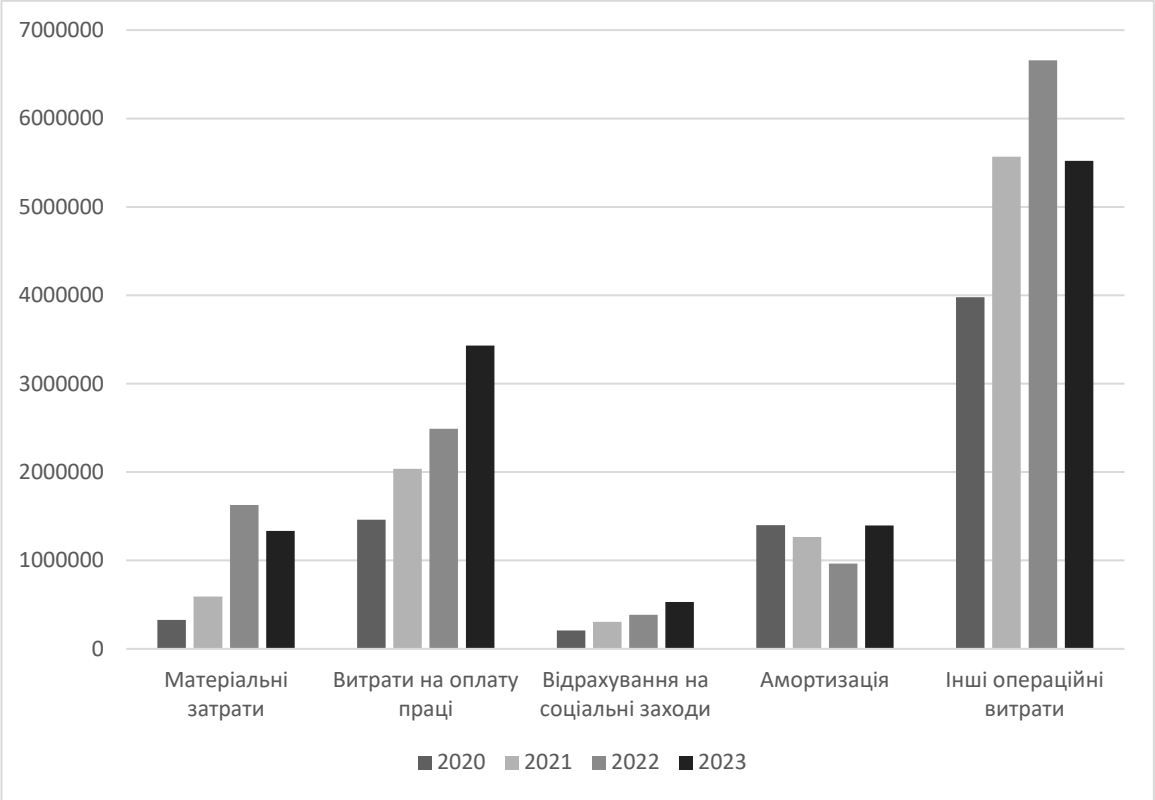


Рис. 2.5. Елементи операційних витрат ПрАТ «МХП».

Джерело: складено автором.

З рисунку видно, що витрати теж збільшуються. Особливо стрімко зросли інші операційні витрати та витрати на оплату праці, що може бути пов’язане зі збільшенням кількості працівників та збільшенням фонду оплати праці на підприємстві.

Враховуючи масштаби холдингу ПрАТ «МХП» управління має характер лінійно-функціональної структури. Передача поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціональний розподіл управлінської діяльності організації в цілому дозволяють вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних проблем розвитку

підприємства, забезпечити найбільш раціональне взаємодія з зовнішнім середовищем.

Основним недоліком лінійно-функціональної структури є відсутність зв’язку виробничих підрозділів з функціональними підрозділами – бухгалтерією, відділом з управління персоналом, комерційним відділом. Це в свою чергу впливає на зменшення інформаційних потоків і прийняття управлінських рішень.

Таким чином, управлінська система ПрАТ «МХП» характеризується централізацією управлінських функцій. В результаті чого нестача інформації, відсутність зворотного зв’язку та немає відповідних умов для розвитку інноваційних ідей, що може знизити ефективність діяльності підприємства ПрАТ «МХП» в цілому.

Ключовими елементами для дослідження в організаційній структурі управління є ієрархічні та функціональні компоненти. При аналізі ієрархічної структури увага дослідників звертається на кількість рівнів управління, розподіл владних повноважень, кваліфікацію персоналу та її відповідність займаним посадам, взаємозв'язок між відповідальністю і повноваженнями, а також ефективність інформаційної підтримки на кожному рівні управлінської структури [51].

Оцінка організаційної структури управління є фундаментальним аспектом для розуміння та підвищення ефективності управління будь-якою організацією. Вона дозволяє не тільки виявити потенційні проблеми в існуючій структурі, але й ідентифікувати можливості для її оптимізації і вдосконалення. Для глибокого аналізу організаційної структури управління критично важливо враховувати різні аспекти організаційної структури, зокрема її ієрархічні та функціональні складові.

Ієрархічна складова організаційної структури управління забезпечує розуміння вертикальної структури організації, що включає рівні управління, відповідальність та повноваження. Вона допомагає оцінити, наскільки ефективно розподілені ролі та обов’язки серед різних рівнів

управління, а також наскільки ефективно відбувається комунікація між ними. Оптимальна ієрархічна структура сприяє чіткому розумінню кожним співробітником своїх завдань та відповідальностей, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи організації в цілому.

Функціональна складова, з іншого боку, акцентує увагу на горизонтальній структурі організації, аналізуючи розподіл функцій та завдань між різними підрозділами. Ця складова дозволяє оцінити, наскільки добре організація використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей, а також ідентифікувати можливі перекриття функцій або недостатнє використання потенціалу. Функціональний аналіз допомагає виявити ділянки, де можна підвищити ефективність і продуктивність, оптимізувавши розподіл роботи та ресурсів.

Отже, ефективність підприємства - складна характеристика. Для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, дійти правильних висновків про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності.

Можна зробити наступні висновки, система управління підприємством ПрАТ «МХП» є ефективною за рахунок високого рівня продуктивності праці, створення програм розвитку персоналу та вертикально-інтегрованої моделі функціонування бізнесу. Організаційна структура підприємства також має ряд недоліків, тому вкрай важливо для ПрАТ «МХП» акцентувати увагу на зміни в системі управління, щоб позбавитися від набутих проблем та спрогнозувати можливі в процесі функціонування.

РОЗДІЛ ІІІ

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

3.1. Комплекс пропозицій щодо удосконалення організаційної структури та структури управління

Організаційна структура управління може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Так, Г. Мінцберг вказував, що стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – одноплановi явища [25]. З огляду на це, великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Формування ключових видів діяльності підприємства у вигляді окремих організаційних одиниць і надання їх керівникам статусу, відповідної значущості даного виду діяльності для акціонерного товариства, відіграє вирішальну роль в успішній реалізації її стратегії.

Особлива увага керівництва корпоративної структури до найважливіших видів діяльності – є гарантом того, що потреби даних підрозділів в ресурсах будуть задовольнятися в першу чергу, а їх керівники зможуть робити істотний вплив на процес прийняття рішень вищим керівництвом.

Процес удосконалення організаційної структури включає в себе такі етапи: формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Без розвитку методів проєктування організаційної структури управління ускладнюється подальше вдосконалення управління і підвищення ефективності виробництва.

Ефективність побудови (проєктування) організаційної структури не може бути оцінено яким-небудь одним показником. З одного боку, потрібно враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення

організацією результатів відповідно поставленим перед нею виробничо-господарським цілям; з іншого – наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту і властивостей.

ПрАТ «МХП» - це інноваційно спрямоване підприємство, яке активно застосовує нові технологічні процеси у різних областях виробництва в результаті чого філії та підприємства холдингу є одними з найсучасніших технічно обладнаних в Україні та світі. Автоматизація більшої частини виробничих процесів МХП результативно й економічно вигідно забезпечує стабільно високу якість виготовлюваної продукції [58].

Однак для ефективної роботи холдингу загалом необхідно покращувати не тільки виробничі процеси. Розглянемо можливість удосконалення організаційної структури та структури управління ПрАТ «МХП».

Для початку проведемо SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, який допомагає людині або організації визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з бізнес-конкуренцією або плануванням проєктів.

Назва є абревіатурою для чотирьох параметрів, які розглядаються в цій моделі:

S – strengths (сильні сторони): характеристики бізнесу або проєкту, які дають йому перевагу над іншими.

W – weaknesses (слабкі сторони): характеристики, які ставлять бізнес або проєкт у невигідне становище порівняно з іншими.

O – opportunities (можливості): фактори навколишнього середовища, які бізнес або проєкт може використати на свою користь.

T – threats (елементи середовища, які можуть спричинити проблему для бізнесу або проєкту).

Тож, матриця SWOT часто може подаватися у вигляді таблиці або списку та складається з чотирьох розділів. Кожен розділ – окремий

чинник, що формується або зсередини, або ззовні компанії, та може впливати на її діяльність або позитивно, або негативно.

SWOT-аналіз менеджменту у ПрАТ «МХП» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «МХП»

Сильні сторони:	**Слабкі сторони:**
• вертикальна інтеграція; • великий обсяг виробництва; • міжнародний експорт; • постійний доступ до сировини; • інновації; • чітко сформульована стратегія; • кваліфікованість персоналу; • стабільна корпоративна культура; • висока якість продуктів; • висока лояльність споживачів.	• високий рівень конкурентів на міжнародному ринку; • залежність від ринків; • недостатність фінансів, необхідних для зміни стратегії; • можливість виникнення конфліктів; • недостатня інтеграція з іншими підрозділами; • високі витрати на виробництво.
Можливості:	**Загрози:**
• розширення асортименту; • зростання споживчого попиту; • можливість збільшення частки ринку; • можливість збільшення виробництва аграрної продукції; • можливість виходу на зовнішні ринки; • політична підтримка аграрних підприємств • подальший розвиток цифрових технологій (запровадження нових цифрових інструментів та платформ для команд може покращити швидкість комунікації та співпраці); • посилення контролю над якістю та безпекою продуктів.	• конкуренція; • зростання темпів інфляції; • зміни в потребах споживачів; • ризики здоров’я та безпеки (захворювання та епідемії птиці); • зміни в законодавстві; • коливання на валютному ринку; • посилення вимог постачальників; • зміна потреб і смаків покупців на товар та послуги; • втрати від війни; • непередбачувані технічні проблеми чи збої в роботі цифрових інструментів можуть ускладнити процес співпраці та координації.

Джерело: складено автором.

SWOT-аналіз менеджменту у ПрАТ «МХП» вказує на потенційні можливості, такі як подальше розширення асортименту продукції, розвиток цифрових технологій та збільшення кількості фахівців. Водночас існують загрози швидких змін на ринку та технічних проблем у роботі цифрових інструментів. Сильні сторони включають ефективне використання цифрових технологій та стабільну корпоративну культуру, в

той час як слабкі сторони можуть включати можливість конфліктів та недостатню інтеграцію з іншими підрозділами. Необхідні додаткові заходи для покращення включають удосконалення організаційної культури та проведення заходів з урегулювання конфліктів. Також інвестування у розвиток навичок команд і покращення заходів з адаптації персоналу може підвищити командну ефективність та результативність.

Далі сформулюємо ключові конкурентні переваги компанії МХП на аграрному ринку:

1) вертикальна інтеграція: МХП має повний цикл виробництва, включаючи вирощування зернових, вирощування птиці, виробництво кормів, переробку та реалізацію продукції. Це дозволяє компанії забезпечити контроль над якістю та вартістю продукції на кожному етапі, а також зменшити витрати;

2) великий обсяг виробництва: МХП має великі виробничі потужності та високі обсяги виробництва, що дозволяє їй конкурувати за рахунок низьких витрат на виробництво;

3) міжнародний експорт: МХП активно експортує свою продукцію на міжнародні ринки, що дозволяє розширити свій бізнес та диверсифікувати ризики. Компанія має сертифікацію, що відповідає міжнародним стандартам безпеки та якості;

4) доступ до сировини: багаті природні ресурси та земельні ресурси забезпечують компанії МХП доступ до якісної сировини для виробництва кормів та вирощування птиці;

5) інновації та дослідження: МХП інвестує в дослідження та розвиток, щоб покращити якість продукції та знизити вплив на навколишнє середовище;

6) бренд та репутація: МХП має добру репутацію на ринку та високий брендовий статус, що сприяє збільшенню споживчого попиту на їхню продукцію.

Таким чином, компанія МХП має суттєві конкурентні переваги на аграрному ринку, які дозволяють їй займати лідируючі позиції у виробництві та експорті м’яса птиці та яєць.

Вдосконалення організаційної структури управління з позиції процесу виконання стратегії розвитку підприємства має забезпечити узгоджену діяльність структурних підрозділів підприємства відповідно до встановленого обсягу, якості і термінів виконання робіт.

Організаційна структура управління підприємством представляє собою форму системи управління, яка виражає спосіб її внутрішньої організації, взаємозв’язки та підпорядкованість її складових елементів.

Сутність характеристики організаційних структур підприємства розкриваються в таких основних поняттях [9]:

1) організаційна структура підприємства – це ланки та ієрархічні щаблі підприємства;

2) ланки управління – відокремлений підрозділ з чітко визначеними функціями;

3) щаблі управління – сукупність ланок на певному рівні ієрархії;

4) відносини між ланками управління впорядковуються завдяки горизонтальним і вертикальним зв'язкам;

5) горизонтальні зв’язки, як правило, є узгоджувальними та однорівневими;

6) вертикальні зв’язки – зв’язки керівництва і підлеглості;

7) лінійні зв’язки – це зв’язки підлеглості в усіх питаннях за допомогою яких керівним реалізує владні повноваження;

8) функціональні зв’язки – це зв’язки підлеглості в межах реалізації певної функції управління.

Сукупність вищенаведених характеристик і формує ефективну організацію, функціонує згідно принципів стратегічного управління.

Для того щоб адаптувати організаційну структуру управління до вимог стратегії розвитку підприємства необхідно вирішити наступні

завдання: зробити організацію максимально відкритою системою та оптимізувати організаційну структуру управління у відповідності до обраної стратегії.

Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства, відбувається під впливом відповідних факторів (розмір організації, динамізм зовнішнього середовища, географічне положення, стратегія, ступінь диверсифікації, галузева приналежність, технологія, ставлення працівників до організації). Запропоновані фактори є базовими в алгоритмі визначення організаційної структури управління, вони можуть доповнюватись та змінюватись в залежності від бачення проблеми вищим керівництвом з урахуванням експертних оцінок.

Головним принципом в управлінні підприємством виступає орієнтація на ефективне виконання роботи. При змінах, та впливі певних чинників як із внутрішнього так і з зовнішнього середовища підприємства відношення до працівників не змінюється. Певним чином це все через те, що нема чітко визначених вимог до претендентів на роботу, а якщо вони і є, то слабо систематизовані, та обмежені. Набір працівників переважно здійснюється через служби зайнятості, або через знайомих. Звільнення та скорочення працівників на підприємствах відбувається досить часто, відсутня прив’язка до робочого місця.

В організації роботи теж є низка недоліків. Форма організації на підприємстві переважно індивідуальна, проте є і колективна. Українським підприємствам, зокрема ПрАТ «МХП», характерний адміністративний контроль за роботою персоналу зі сторони безпосереднього керівника. Контроль носить регулярний характер та здійснюється кожного дня.

ПрАТ «МХП» — велика холдингова компанія з 32 тис. співробітників в Україні, що становить 0,086% населення країни. У результаті компанії можуть прищепити соціально відповідальне ставлення до навколишнього

світу через свій розвиток, а співробітники, у свою чергу, пропагують ці принципи у своїх сім'ях та оточенні.

Система управління підприємством ПрАТ «МХП» є ефективною за рахунок високого рівня продуктивності праці, створення програм розвитку персоналу та вертикально-інтегрованої моделі функціонування бізнесу. Організаційна структура підприємства також має ряд недоліків, які відображаються на високому коефіцієнті плинності кадрів. 2020 та 2023 роки принесли доволі багато нових випробувань для всіх господарських суб'єктів, тому вкрай важливо для ПрАТ «МХП» акцентувати увагу на зміни в системі управління, щоб позбавитися від набутих проблем та спрогнозувати можливі в процесі функціонування.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов господарювання. Основними напрямами удосконалення системи управління підприємством є [9]:

- перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

Організаційна структура управління відіграє важливе значення для злагодженого функціонування підприємств. Оптимальна організаційна структура створює сприятливі умови для процесу прийняття управлінських рішень, її стабільність робить організацію стійкою і в той

же час дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [5].

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж, застосування сучасних програмних засобів. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, управління фінансовими потоками та витратами [9].

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Підвищення ефективності інноваційними процесами на підприємстві складається з сукупності безперервно здійснюваних у просторі та часі якісно нових, прогресивних змін. Усі елементи інноваційної діяльності тісно взаємозумовлені і взаємопов'язані. Тому для забезпечення ефективності інноваційного процесу важливе значення мають системні структурні і процесні взаємодії, які забезпечують неперервність процесів у часі. Нововведення на підприємстві забезпечують підвищення якості продукції, зниження витрат та вдосконалення виробництва.

Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації створює умови для підвищення культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від витрачання часу на пошук та роботу з інформацією, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо [9].

Таким чином можна впевнено говорити, що використання даних напрямів удосконалення системи управління підприємством, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що

забезпечать гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов господарювання.

3.2. Стратегічні напрями удосконалення організаційної структури та структури управління

Для оптимізації організаційної структури великого підприємства необхідно, перш за все, проаналізувати інформаційні зв’язки між його службами, а також провести оцінку їх функціонального навантаження.

Основним завданням виробничого менеджменту є побудова управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації. Тільки на підставі чіткого врахування стандартів, критеріїв, об'єктивних обмежень можна формувати доцільний ринковий вибір. Керівник підприємства, перебуваючи в центрі виробничої системи, може ухвалювати оптимальні управлінські рішення. Раціональне об’єднання технологічних, фінансових, організаційних, ринкових аспектів діяльності підприємства потребує міцної бази процесу виробничого менеджменту.

Задля підвищення ефективності системи управління ПрАТ «МХП», запропонованим заходом буде впровадження проєкту механізованої системи Kanban у виробничому процесі.

Kanban родом з Японії. Toyota розробила систему для себе ще в 1947 році. Це пояснює назву: комбінація двох японських складів kan і ban, що приблизно означає «сигнальна карта».

Kanban – це гнучкий метод еволюційного управління змінами в проєктах. Це означає, що існуючий процес вдосконалюється невеликими кроками (еволюційно). У підсумку, роблячи багато невеликих змін (а не одне велике), зменшуються ризики для всього проєкту в цілому.

Крім того, досить м'який стиль Kanban, як правило, призводить до меншого опору з боку залучених в проєкт учасників.

Першим кроком в поданні Kanban є візуалізація існуючого робочого процесу, роботи і проблем.

Це зроблено у формі дошки Kanban, яка, наприклад, складається з простої дошки і заміток або облікових карток. Кожна карта на дошці є завданням – виконаним, невиконаним або очікуваним до виконання.

Одна ця проста міра призводить до великої прозорості в розподілі роботи та існуючих вузьких місць.

Далі, «робота в процесі» обмежується, тобто, існує межа кількості паралельних завдань.

З одного боку, це зменшує багатозадачність, з іншого боку, менша кількість «роботи в процесі» означає, що кожна окрема задача може бути виконана швидше, ніж раніше. Kanban знає різні механізми обмеження «роботи в процесі», найбільш поширеними з яких є так звані обмеження стовпців. Наприклад, в колонці можна повісити тільки 3 заявки. Обмеження означають, що проблеми повинні вирішуватися активно, а не залишатися без виконання або на інший час.

В основі Kanban лежить концепція Flow. Це означає, що завдання повинні проходити через систему настільки рівномірно, наскільки це можливо, без тривалого очікування або блокування. Все, що перешкоджає потоку, має бути критично досліджено. Для цього Kanban знає різні техніки, метрики і моделі. Якщо вони застосовуються послідовно, Kanban може привести до створення культури безперервного вдосконалення в компанії.

Мета даного проєкту буде полягати в контролі обсягу виконаного плану, та підтримки зворотного зв’язку з підлеглими. За допомогою влаштованих на підприємствах сенсорних екранів, на яких буде відображено план та виконаний обсяг роботи кожного працівника по відділам.

Kanban — це методологія управління розробкою з філософії Agile. Основний її сенс зосереджено навколо kanban-дошки, яка візуалізує усі процеси.

Класична методологія Kanban використовує 3 стовпці (рис. 3.1):

1. «Потрібно зробити» - заплановані завдання, виконання яких ще не почалося.

2. «У роботі» - завдання, що виконуються в даний момент.

3. «Виконано» - завершені етапи, які можна презентувати замовнику, відобразити у проміжному звіті тощо.



Рис. 3.1. Приклад зображення Kanban-дошки.

Джерело: складено автором.

Кожна компанія і навіть відділ адаптують дошку під свої потреби, тому стовпчики можуть відрізнятися. У кожному є завдання (стікери), закріплені за конкретним членом команди. Коли завдання виконано, він переміщується у наступну колонку.

Переваги Kanban-дошки:

1. Командність - дошка візуалізує задачі і залученість кожного члена команди. Розробнику добре видно, чим зайняті дизайнери, а тестувальнику зрозуміло, коли чекати на нову розробку для перевірки. Так само всі члени команди зможуть розуміти, що відбувається в усьому проєкті.

2. Пріоритети і контроль ситуації - задачі у стовпцях розставлені за пріоритетністю, отже, ані менеджер, ані розробник не заплутаються. Крім того, менеджмент бачить, коли у когось проблеми і гальмується робота, якщо стікери не переміщуються дошкою. У такому випадку можна

переставити задачу на іншого спеціаліста або розібратися, у чому причина і на якому етапі необхідно посилитися.

3. Чіткий фокус на задачах – багатозадачність – це добре, але kanban передбачає обмеження кількості завдань, які можна виконувати одночасно. Це означає, що один член команди може одночасно працювати не більше ніж над 2-4 задачами. Завдяки цьому він краще фокусується і може докласти максимум зусиль для виконання завдання.

4. Керування навантаженням – менеджер може швидко оцінити навантаження кожного спеціаліста, визначити, коли хто завершить свої завдання і кому дати нове. Зручно працювати за Kanban і з віддаленими працівниками і фрілансерами – дошка швидко покаже, чим вони зайняті і наскільки позитивна динаміка їхньої роботи.

5. Мотивація і ретроспектива - у Kanban вітаються щоденні стендапи і щотижневі ретроспективи. При цьому вони займають менше часу, оскільки все вже візуалізовано на дошці. Увагу команди на ретроспективі зосереджено на тому, щоб з'ясувати, що заважає конкретній задачі перейти у наступний стовпчик і як оптимізувати процес.

6. Радість від переміщення задач – тільки-но ви завершили завдання, як підходите до дошки, відриваєте стікер і приліплюєте його у наступну колонку, таким чином відправляючи на наступний етап. Такий ритуал приносить позитивні емоції та відчуття завершеності.

ПрАТ «МХП» може очікувати підвищення ефективності роботи організаційної структури і як наслідок покращення інноваційної діяльності.

Зацікавленими сторонами є самі працівники, яким важливий зворотній зв'язок та їх керівники, які вимагають продуктивної і злагодженої роботи.

Основні етапи впровадження Kanban [55]:

- ✓ візуалізація робочого процесу;
- ✓ обмежування кількісті незавершеної роботи;

- ✓ керування потоком роботи;
- ✓ використання чітких правил;
- ✓ впровадження системи зворотного зв'язку;
- ✓ внесення поліпшення колективно.

В майбутньому можна уникнути деякі непорозуміння в функціональних обов’язках, і співробітники будуть правильно розуміти позитивний вплив від даної системи. Застосування саме Kanban-дошки має дві переваги: вона проста і забезпечує візуальний контроль. На ній легко вносити зміни, і вона забезпечує тактильну і соціальну взаємодію між учасниками команди.

Система Kanban включає в себе такі основні заходи:

1) Регулярні зустрічі, аналіз результатів роботи команди. Це потрібно для контролю роботи команди в правильному напрямку.

2) Зустрічі біля Kanban-дошки. Колектив зможе, переглядаючи дошку, знаходити проблемні місця і пропонувати рішення, якщо воно є.

3) Планування роботи - кожен день і кожен тиждень (в залежності від обсягу роботи), та проведення аналізу роботи - раз на місяць.

4) Зустрічі з вищим керівництвом.

Серед основних витрат проєкту виділяємо витрати на купівлю та установку техніки на всіх підрозділах. Очікуваний дохід від проєкту це збільшення ефективності виробництва та впровадження інновації.

ПрАТ «МХП» - агропромисловий холдинг, великий вітчизняний лідер, «земельний банк» якого – близько 370 тис. га.

Важливою рисою будь-якого проєкту є процес його виконання, який передбачає розтягнутість у часі і має також назву життєвий цикл, що більш точно відповідає таким обов’язковим складовим проєкту як його дата початку і кінця.

Життєвий цикл – проміжок часу між появою проєкту і його завершенням. Життєвий цикл проєкту є початковими даними для прийняття рішень з капітальних вкладень на його реалізацію та інвестиції.

Стани, через які проходить проєкт називаються фазами. Кількість етапів і їх послідовність залежить від конкретних умов здійснення і досвіду основних учасників. Однак логіка і основний зміст етапів є загальними.

Керівники проєктів розглядають питання життєвого циклу по-різному, значною мірою на це впливають характер та особливості того чи іншого проєкту, його зміст. Відповідно до пропозиції інституту створення і управління проєктами прийнято розділяти 4 основних фази:

1 – концепція (формування проєкту);

2 – розробка (планування);

3 – реалізація (здійснення);

4 – завершення.

Розглянемо всі фази життєвого циклу проєкту.

Фаза 1 формування проєкту – затвердження ідеї проєкту. Дана фаза включає в себе:

- виявлення проблеми управління компанією;

- пропозиції рішень цієї проблеми;

- формування ідеї проєкту.

Складність на цій фазі проявляється в аргументованості ефективного рішення проблеми за допомогою запропонованої ідеї проєкту.

Фаза 2 планування проєкту – це визначення основного змісту проєкту, розробка та затвердження оптимального плану відповідно до визначених термінів та можливостей.

Фаза 3 виконання і контроль – реалізація проєкту згідно з планом. Перелік основних робіт на цій фазі:

- виконання проєкту згідно плану;

- закупівля техніки;

- встановлення техніки у відповідних місцях;

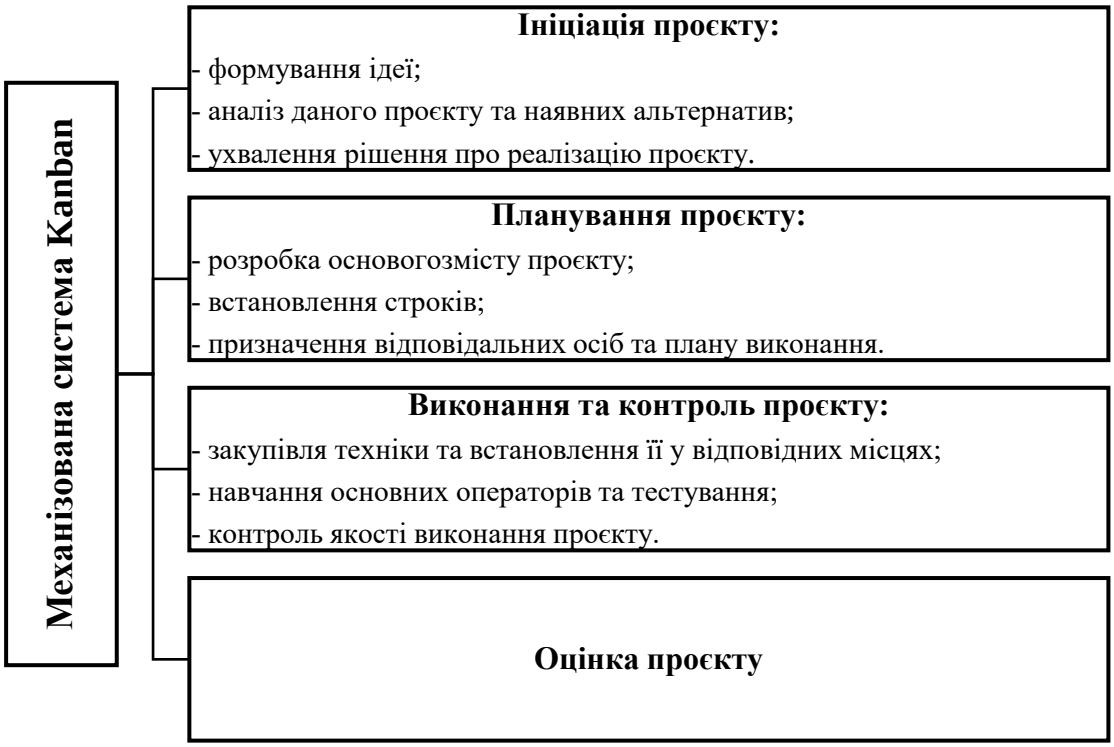
- контроль якості виконання та витрат;

- тестування.

Головним на цій фазі є забезпечення постійного контролю виконання проєкту та уникнення дефектів при його реалізації.

Фаза 4 завершення – якісне оцінювання реалізації та прийняття проєкту і написання звіту керівництва.

Ієрархічна структура «роботи в процесі», або структура декомпозиції, являє собою схему, де завдання проєкту відображають їхнє ставлення один



до одного і до проєкту в цілому. Процес часто описується як структура відгалуження, яка охоплює всі етапи проєкту в організованому порядку. Структура розподілу робіт також може бути представлена у вигляді табличного списку завдань і елементів в плані розбивки робіт діаграм Ганта. Структура розподілу робіт зображена на рисунку 3.2.

Рис. 3.2. Структура виконання проєкту Kanban

Джерело: складено автором.

Впровадження вдосконаленої системи Kanban, це не дошки на робочих місцях, а сучасні сенсорні монітори, на яких буде відображено робочий план кожної команди, підрозділу. Для даної технології не потрібне придбання ніяких зарубіжних патентів та ліцензій. Треба лише

закупити достатню кількість моніторів та забезпечити програму внутрішньої системи контролю.

Наступним етапом проєкту є встановлення контактів з постачальниками. Це одна з ключових фаз реалізації проєкту.

При виборі постачальника спочатку виробляється пошук потенційних постачальників, а потім їх порівняння. Для ефективнішого тестування техніки, варто після аналізу цін та умов доставки, обрати 2 пріоритетних та зробити замовлення кожного постачальника.

Для встановлення технології потрібні надійні системні адміністратори, які також зможуть встановити програмне забезпечення з надійною безпекою інформації. На даному етапі, потрібно дізнатись, хто саме буде встановлювати технологію – постачальники, чи місцевий персонал. А також забезпечити пересування між підприємствами.

Даний проєкт є екологічним та безпечним для працівників. Він не несе загрози, бо технології, які будуть встановленні, відповідатимуть сучасним стандартам та якості безпечної продукції.

ПрАТ «МХП» повинно надати кадрове забезпечення для реалізації та відповідальності за проєкт. Відповідна кількість системних адміністраторів повинна забезпечити ефективну роботу техніки. Програма, яка буде встановлена на всіх сенсорних моніторах повинна контролюватись окремим підрозділом ІТ.

Організаційна схема управління проєктом може виглядати так:

1. наявність декількох керівників проєкту, які відповідають за наступні напрямки: реалізацію, фінансування та належне функціонування проєкту;

2. створення ІТ підрозділу: окремої команди, яка буде розробляти та встановлювати відповідне програмне забезпечення;

3. департамент управління персоналом: від роботи цього відділу буде залежати оцінювання рівня компетентності працівників. Вдосконалення корпоративної культури за рахунок систематизації

обов’язків кожного зі співробітників та контроль виконання плану згідно дедлайну;

4. департамент контролю якості: аналіз ефективності впровадженого проєкту за рахунок збільшення продуктивності праці та доходів.

Згідно плану в існуючих працівників з’являться нові завдання та обов’язки, що вплине на рівень заробітної плати. Для відділу управління персоналом даний проєкт є заміною для вже існуючого, а саме оцінювання персоналу та розподіл їх на кольорові зони за рівнем компетентності. Отже, в даному департаменті заробітна плата не повинна змінитись, якщо тільки не буде ініціативи поліпшення ефективності проєкту.

Щодо ІТ підрозділу, то треба розуміти, що це нове направлення в роботі, тому потрібен набір кадрів для даного проєкту, а отже виділити бюджет для забезпечення заробітної плати працівникам. Це ж стосується департаменту контролю якості, в яких з’являться нові обов’язки.

Учасники проєкту - фізичні або юридичні особи, які безпосередньо залучені до реалізації проєкту.

За ступенем залучення в проєкт можна виділити три групи учасників:

– основна команда - група фахівців і організацій, які безпосередньо працюють над здійсненням проєкту в тісному контакті один з одним;

– розширена команда - більш велика, ніж основна група, об'єднує фахівців і організації, які сприяють членам основної групи, але не беруть участі безпосередньо в здійсненні проєкту та досягненні його цілей;

– зацікавлені сторони - люди і організації, які надають вплив на членів основної і розширеної команд і на хід робіт за проєктом, але не вступають з ними в пряму співпрацю [51].

Ефективність даного проєкту можна відобразити у наступних твердженнях: збільшиться продуктивність праці працівників; можливе

рішення проблем до її виникнення; кращий контроль ефективності роботи; надання змоги висловлювати думку, щодо тих чи інших обов’язків.

Зацікавленість агропідприємств у результатах своєї діяльності посилює необхідність підвищення їх конкурентоспроможності, що потребує вдосконалення процесу виробничого менеджменту господарюючого суб'єкта.

Отже, життєвий цикл проєкту буде складатись з чотирьох основних етапів. Це ініціація проєкту, де буде формуватися ідея та проведено аналіз основних альтернатив, планування проєкту – визначення учасників та термінів проєкту, виконання та контроль проєкту, і оцінка проєкту.

3.3. Критерії оцінювання заходів щодо вдосконалення організаційної структури та структури управління

Удосконалення організаційної структури це безперервний процес, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема ринковими відносинами в народному господарстві, умовами і розширенням міжгалузевих зв'язків всередині країни і міждержавних господарських контактів, розвитком спеціалізації та кооперування виробництва, розвитком науки і техніки. Особливого значення набуває ця проблема на промисловому підприємстві, тому що від прийнятих рішень і ефективності організаційної структури управління залежить якість виробничої діяльності.

Ефективність виробничо-господарської діяльності промислового підприємства в першу чергу залежить від його системи управління, досконалість якої визначається багатьма факторами, серед яких можна виділити наступні: форма організаційної структури підприємства і її відповідність умовам функціонування й специфіці виробництва, рівень з координованості системи управління й ступінь погодженості цілей окремих ланок управління один з одним, оптимальність складу співробітників по кількості й професійних вимогах, зацікавленість персоналу в результатах своєї роботи, рівень організаційної культури.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Її визначають також як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними напрямами, спрямованими на вирішення поставлених завдань.

До структури управління існує низка вимог, що відбивають її ключове значення для менеджменту. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані таким чином:

1) Організаційна структура управління повинна відповідати стратегії компанії, її масштабам і специфіці діяльності.

2) Повинен бути передбачений оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3) Формування структури управління потрібно пов’язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного співробітника й органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4) Між функціями і обов’язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати баланс, порушення якого призводить до дисфункції системи управління в цілому.

5) Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам організації, що виявляє істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів.

Суб’єкти господарювання зацікавлені в змінах, удосконаленні та інноваціях, завдяки яким вони можуть здобути певні переваги над конкурентами – унікальність нового продукту, зниження виробничих витрат, поліпшення якості продукції тощо. Кінцевим результатом цього є підвищення іміджу, зростання обсягів продажу продукції, що збільшує прибуток підприємства. Однак привабливість удосконалення підприємства полягає не лише в кращих економічних результатах окремих підприємницьких структур. Активна інноваційна діяльність сприяє загальному соціально-економічному зростанню, тому оцінювання її ефективності слід здійснювати комплексно з урахуванням економічних, науково-технічних і соціальних чинників.

Основними критеріями оцінювання результатів удосконалення є актуальність, значущість, багатоаспектність.

Актуальність. Вона передбачає відповідність проєкту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства. Цілі визначаються, виходячи із встановлених суб'єктом управління науково-технічних, економічних, соціальних і екологічних пріоритетів, які можуть відображати загальносвітові тенденції розвитку і визначати стратегію розвитку країни, регіону, окремого підприємства.

Значущість. Визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління і з позицій суб'єкта підприємництва. Державна значущість полягає у вирішенні проблем загальнодержавного масштабу у всіх сферах життєдіяльності населення відповідно до цілей науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни. Регіональна значущість відображає ступінь вирішення властивих певному регіону соціально-економічних і екологічних проблем, цілі реалізації його потенціалу шляхом здійснення програм і реалізації проєктів. Галузева значущість показує вплив удосконалення структури управління на вирішення проблем, важливих для багатьох господарюючих суб'єктів галузі. Значущість для суб'єкта підприємництва полягає у зміцненні його ринкових позицій через вирішення технологічних, економічних, соціальних, екологічних проблем.

Багатоаспектність. Цей критерій враховує вплив змін на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, отримання різних видів ефекту.

Будь-яка діяльність спрямована на зміни підприємства супроводжується різноманітними результатами (ефектами). У науково-методичній літературі зустрічаються різні точки зору щодо видів ефектів від такої діяльності. Зокрема, розглядаються чотири види ефектів: економічний, науково-технічний, соціальний та екологічний. В інших

дослідженнях пропонується враховувати шість видів ефектів: економічний, науково-технічний, фінансовий, ресурсний, соціальний та екологічний.

Сучасній організаційній структурі управління повинна відповідати нова система розподілу повноважень, яка повинна наповнити підрозділи підприємства новим змістом (цілями і завданнями), вкласти в них нові принципи та методи управління, забезпечити гнучкість структури та адаптивність до змінної стратегії фірми. Для створення стратегічної ефективності організаційної структури в положеннях про підрозділи та інструкціях до посад пріоритет повинен бути наданий аналітичним та перспективним напрямкам робіт. У звітах підрозділів слід відображати лише нові перспективні роботи. Поточна та оперативна робота повинні контролюватися системно — негайно після виконання. Такий контроль повинен проводитися безпосереднім споживачем робіт, тоді він буде найстрогішим, швидким та економічним, оскільки він стає вихідною точкою для наступного етапу робіт.

Оптимізація організаційної структури – це приведення структури підприємства у відповідність із мінливим зовнішнім середовищем, встановлення рівноваги внутрішніх взаємодій для максимально ефективного досягнення цілей підприємства в рамках прийнятих стратегій. Потреба у структурних змінах на підприємстві виникає при суттєвих змінах на ринковій ситуації, переозначенні цілей та коригуванні стратегій підприємства, при досягненні підприємством певних етапів розвитку, коли існуюча структура стримує подальший зріст [25].

Проведені дослідження та отримані в результаті аналізу висновки логічно призводять до рішення про необхідність оптимізації співвідношення кількості штатних працівників та працівників, найманих за контрактами винагородження. Також для зменшення наднормової роботи та підвищення якості надання послуг слід переглянути обов’язки менеджерів середнього та нижнього рівнів.

Ефективне управління ПрАТ «МхП» має звести до мінімуму потребу в додаткових годинах, оскільки воно розподіляє розклад рівномірно і, в свою чергу, зменшить витрати на оплату цих додаткових годин. Це також дозволить призначити оптимальні ресурси для кожного завдання, зменшивши додаткову роботу для кваліфікованих працівників.

Оптимізацією продуктивності персоналу є краща галузева практика, оскільки вона рівномірно розподіляє людські ресурси з метою надання більшої кількості послуг в рамках тих же ресурсів.

В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. У зв'язку з цим виникають питання про те, як слід найкращим чином організувати саме аналітичну роботу, коли і з якою частотою слід проводити оцінку, і хто повинен вести цю роботу?

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно поєднані результати праці і керівника і виконавців[18].

Аналізуючи оцінку ефективності управління персоналом, не можна не сказати про оцінку власне служби управління персоналом. Багато що залежить від їх персоналу, якщо вони відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи на нижче посади, знають передовий вітчизняний і зарубіжний досвід підприємництва і комерційної діяльності, форми і технології виробництва.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особистісними і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищі, постійно змінюється[18].

Ці та інші критерії повинні бути покладені в основу при дослідженні ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності, як система процедур, є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити в досить конкретному сенсі якість системи управління персоналом в цілому і свої професійні здібності зокрема, і ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потреба в навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

За допомогою встановлених на ПрАТ «МХП» Kanban-дошок можна буде відстежувати всі виробничі процеси на підприємстві. Вчасно їх аналізувати і помічати проблемні місця. Головне завдання даного проєкту – забезпечити вдосконалення системи управління ПрАТ «МХП». Надати можливість візуалізувати всі поставленні задачі перед виробничим персоналом. Створити рівномірний потік процесів, який забезпечить:

- економію часу і ресурсів;
- підвищення продуктивності праці;
- поліпшення функціонування організаційної структури;
- збільшення обсягів продажу.

Проаналізуємо основні можливі переваги та недоліки запропонованої механізованої системи Kanban.

До основних плюсів можна виділити наступні:

1) простота використання. Система Kanban – це дуже простий і зрозумілий підхід, що робить практичним ефективну систему управління підприємством;

2) постійне та стійке вдосконалення різних функцій компанії. Даний підхід створює візуалізацію результатів процесу, що полегшує

аналіз роботи. Це також може виділити інші потенційно невизначені сфери, де необхідна додаткова увага;

3) дана система заохочує максимальну адаптованість, що обов'язково є потрібним для більш масштабних підприємств, таких як ПрАТ «МХП», яке вимагає постійні зміни та розвиток;

4) розвиток співпраці працівників, щоб досягти ідеальних результатів. Оскільки система вимагає постійного навчання, навчання та вдосконалення рівнів компетентності працівників. Співробітники, ймовірно, збережуть свій досвід у довгостроковій перспективі. Це покращує можливості прийняття рішень та підвищує перспективи інновацій;

5) поліпшення якості управління робочим процесом;

6) система Kanban покращує потік та управління, безпосередньо допомагаючи компанії задіяти існуючі системи компанії.

Переваги даної системи вже є одним з головних аспектів доцільності запропонованого проєкту. Але як і будь яка система, вона має і ряд мінусів, які слід враховувати ще на початку розроблення проєкту для їх прийняття та усунення в подальшому функціонуванні.

До основних недоліків системи Kanban можна віднести наступні:

1) дана система потребує залучення відповідних спеціалістів, які будуть контролювати процес функціонування;

2) працівники можуть не сприйняти основні аспекти роботи системи;

3) відсутність довгострокового планування. Система працює лише тут і зараз, вона направлена на рішення поточних задач;

4) необхідність програмного забезпечення управління процесами виробництва, планування та контролю;

5) система навряд буде ефективно працювати, якщо персонал не ознайомлений з функціями один одного. Тільки за такої умови можна легко знайти проблемні місця у виробництві і швидко їх виправити.

Слід зазначити, що при розробці проєкту та пошуку учасників, було враховано залучення нових спеціалістів, які будуть мати нове направлення в роботі і займатись лише контролем якості механізованої системи Kanban.

Щодо адаптації працівників, то слід ще з самого початку надавати повну інформацію щодо мети та основних цілей проєкту. Провести можливе опитування, отримати зворотній зв’язок та оцінку даної розробки.

Враховуючи залежність виробництва від погодних умов, компанії і не потрібне довгострокове планування, тому орієнтир буде спрямований на поставлені цілі в короткостроковий термін. За допомогою даної системи управлінці зможуть проводити планову зустрічі з персоналом, де зможуть обговорити власні досягнення та можливі проблеми, таким чином кожен зможе дізнатись про функціонал свого колеги.

Даний проєкт потребує обґрунтованої оцінки, оскільки його мета полягає в удосконаленні системи управління підприємством. А це в свою чергу може позитивно вплинути на господарську діяльність в цілому, або є негативно, якщо працівники не приймуть запропоновані зміни.

Оцінка ефективності проєкту здійснюється з урахуванням його повного життєвого циклу, тобто весь період виконання зобов'язань і багатоваріантності результатів.

Проєктний вид діяльності відрізняється динамічністю, унікальністю подій і супутніх ризиків. Тому їх моніторинг і контроль займають особливе місце в системі управління та виконуються на всьому протязі життєвого циклу проєктної задачі.

Управлінням ризиками забезпечується наступне:

- сприйняття учасниками проєкту невизначеностей і загроз в середовищі його реалізації, їх джерел і ймовірних негативних подій внаслідок прояву ризиків;
- пошук і розширення нових можливостей;
- ефективного вирішення проєктної задачі з урахуванням виявленої невизначеності;

– розробка шляхів зниження проєктних ризиків;

– доопрацювання проєктних планів з урахуванням виявлених ризиків і комплексом заходів для їх зниження.

Під проєктними ризиками розуміється, як правило, передбачуване погіршення підсумкових показників ефективності проєкту, що виникає під впливом невизначеності.

Отже, організаційно-управлінські інновації є доволі специфічним видом інновацій, але все ж надають економічну вигоду для підприємства. ПрАТ «МХП» слід розглядати даний проєкт як засіб впливу на підвищення продуктивності праці та обсягів виробництва.

Що може очікувати ПрАТ «МХП» після впровадження механізованої системи Kanban.

1. Низькі початкові витрати, які дозволяють дуже легко впровадити методологію Kanban. Простота системи робить більшу імовірність, що працівники її зрозуміють і будуть правильно використовувати.

2. Адаптація робочого процесу, підвищення контролю та якості управління. Методологія дозволить відстежувати робочий процес, буде оптимізовано його тривалість та створено прогноз часу, який буде потрібно для вирішення майбутніх завдань.

3. Підвищення ефективності роботи через візуалізацію поставлених задач. Коли всі працівники мають доступ до поставлених завдань і результатів, то легше буде виявляти проблеми і впроваджувати відповідні заходи.

В результаті аналізу ефективності впровадження проєкту механізованої системи Kanban знайдемо ряд позитивних та негативних моментів, які варто враховувати. До позитивних варто віднести специфіку самої системи та влив на управлінську діяльність в цілому; присутність економічної вигоди проєкту, в результаті покращення управління виробничим процесом. Негативні моменти враховані в аналізу ризиковості проєкту, та будуть враховані в подальшій розробці та функціонуванні.

Таким чином, впровадження організаційно-управлінських інновацій за допомогою механізованої системи Kanban дозволить ПрАТ «МХП» піднятись на новий рівень інноваційного менеджменту, вдосконалити існуючу систему управління, створити кращі умови для взаємодії між працівниками.

В результаті дослідження системи управління ПрАТ «МХП» було знайдено певні проблеми, які заважають повноцінному ефективному функціонуванню організаційно структури. Задля вдосконалення даного аспекту було запропоновано проєкт впровадження організаційно-управлінських інновацій за допомогою механізованої системи Kanban.

Даний напрям включає в себе основні риси вирішення проблем перед керівництвом, пов’язаних зі взаємодією з персоналом та прийняття управлінських рішень. Система Kanban на пряму впливає на стан продуктивності праці, що в свою чергу призведе до збільшення обсягів виробництва та зменшення витрат, пов’язаних з управлінням персоналом.

Структура даного проєкту складається зі встановлення спеціальних сенсорних екранів (kanban-дошки), які будуть відображати план та виконаний обсяг роботи кожного підрозділу (або працівника).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження теоретичних засад та актуальності впровадження змін в організаційній структурі та структурі управління на підприємстві, було визначено їх особливості та вплив на всі сфери діяльності підприємства.

У ході роботи розглянуто теоретико-методологічні основи організаційної структури та структури управління, розглянуто найпоширеніші види структур, їх переваги та недоліки, умови використання. Досліджено сутність, основні аспекти та методи формування організаційної структури та структуру управління підприємством. Під організаційною структурою розуміємо сукупність певних рівнів управління, що на кожному підприємстві формуються відповідно до його цілей і завдань та відображають ієрархічну побудову підрозділів і взаємозв'язки між ними.

Оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю.

Було надано загальну характеристику підприємства ПрАТ «МХП» – провідного аграрного холдингу України, в якого головними видами діяльності є птахівництво, рослинництво, виробництво м’ясо-ковбасних виробів і м’ясних виробів, готових до споживання. Ознайомлено з історією підприємства та його основними досягненнями і перевагами. Проведено збір та первинний аналіз фінансової та нефінансової звітності підприємства за останні 4 роки (2020-2023рр). Досліджено тенденцію основних економічних показників за останні 4 роки.

Проаналізовано організаційну структуру та структуру управління підприємством. Враховуючи масштаби холдингу ПрАТ «МХП», управління має характер лінійно-функціональної структури. Досліджено

переваги та недоліки даної організаційної структури, а також її складові. Визначено, що управління підприємством здійснюється за допомогою вертикально-інтегрованої моделі, яка забезпечує високі стандарти якості та контролю за собівартістю кінцевої продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в українській економіці, що розвивається.

Надано оцінку функціонування організаційної структури підприємства ПрАТ «МХП». Визначено ключові проблеми в системі управління.

В результаті аналізу було обґрунтовано необхідність впровадження організаційно-управлінських інновацій та розроблено проєкт «Механізована система Kanban» задля підвищення ефективності системи управління. За допомогою сенсорних дошок в середині підприємства працівники зможуть краще орієнтуватись у виконаному плані та в результаті роботи. Під час виконання роботи було визначено учасників проєкту, розроблено його життєвий цикл.

Після впровадження проєкту в ПрАТ «МХП» буде можливість візуалізувати всі поставленні задачі перед працівниками. Створити рівномірний потік процесів, який забезпечить: економію часу і ресурсів, підвищення продуктивності праці, поліпшення функціонування організаційної структури, збільшення обсягів продажу.

Отже, механізована система Kanban це оптимальне рішення знайдених проблем на підприємстві, пов’язані зі системою управлінням. Впровадження організаційно-управлінських змін в ПрАТ «МХП» надасть очікувані результати підвищення ефективності та продуктивності праці, збільшення прибутковості та результативності. Також підвищення рівня адаптації до змін навколишнього та внутрішнього середовища підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України, Відомості Верховної Ради України від 16.01.2003 № 436-IV. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

2. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (МСФЗ для МСП), виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_063.

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 року № 73. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

4. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум: навчальний посібник. 2-е вид. Київ, 2018. 237 с. 3.

5. Бандурина А. Деякі аспекти удосконалення системи управління підприємством з використанням інформаційних технологій. КНУ ім. В. Гетьмана. - 2012. - С. 35-36.

6. Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. Етика бізнесу: Навчальний посібник. – К.: Видавець ПАЛИВОДА А.В., 2008. – 200 с.

7. Безус А.М., Менеджмент: навчальний посібник. Київ : АМУ, 2015. 268 с.

8. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін.; Менеджмент: Підручник, під заг. ред. Остапчук Т. П. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

9. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». - 2013 - С. 24-26.

10. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.

11. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.

12. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с. 22

13. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник. Київ : Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2000 – 2003. 336 с.

14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник. Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2003. 336 с.

15. Горобець Н. М., Кадирус І. Г., Житкович Н. О. Напрями діяльності аграрних підприємств на підставі визначення конкурентного потенціалу. Агросвіт № 23, 2018 рік.

16. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2013. 584 с.

17. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 66-72.

18. Дорошенко М. П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. М. П. Дорошенко, В. Л. Вороніна. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.

19. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 135–140.

20. Іванець М., Бойко І. Підходи до аналізу фінансових результатів підприємства. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування

людства у XXI столітті: програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 71 – 72.

21. Ігнатьєв О.І. Теоретичні засади проєктування організаційних стурктур управління субєктами господарювання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С.125-130.

22. Кленін О.В. Перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2008. №1. С. 50 – 54.

23. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент: навчальний посібник. Рівне: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, 2010. 346 с.

24. Колєсніков Д.В. Створення ефективних моделей вертикально-інтегрованих структур в Україні. Державне агентство управління. 2011 р. С.277-284.

25. Кратік І.В. Роль персоналу в управлінні організаційними змінами. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку : збірник тез Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 66 річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, 04.03.2017р. Дубляни: ЛНАУ. С. 40-41.

26. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 14. – С. 199-205.

27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. 369

28. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. 236 с.

29. Левчинський Д. Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління будівельним підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2015. - Вип. 4. - С. 23-26.

30. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навчальний посібник. 3-тє вид. Харків: ХНЕУ, 2014. 204 с.

31. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: Атака, 2015. 597 с.

32. Маннапов, А. Система управління інноваційною діяльністю в організації. Проблеми теорії і практики управління. 2013. № 6. С. 98-104.

33. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. - 2-е видання, доповнене й перероблене. - Тернопіль: Крок, 2019. - 368 с.

34. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2012. 747 с.

35. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навчальний посібник. Київ: Вища школа, 2003. 280 с.

36. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Вид. 4-те, перероб. та доп. Харків: ІНЖЕК, 2010. 429 с.

37. Новаківський І.І., Петров Й.М. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 521-531.

38. Олефіренко О.М., Шевлюга О.Г. Дослідження впливу технологічних інновацій на ринок технологій і розвиток підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 38-44.

39. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підручник. 3-е вид., перероб. і допов. Київ: Кондор, 2008. 664 с.

40. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. – Київ: Знання, 2008. 630 с.

41. Продіус І. П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22.

42. Романова Т.В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. № 4.

43. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 304 с.

44. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 654 с.

45. Скібцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб.: Центр учбової літератури, 2014. – 416.

46. Ступнікова І., Куценко Є. Удосконалення організаційної структури управління як умову забезпечення конкурентоспроможності організації. Теорія та практика сучасної науки. 2016. №2 (8). С. 404-409.

47. Тонкошкур Ю. Ю. Оцінка ефективності організаційної структури управління: збірник тез доповідей І Обласної науково-практичної конференції учнівської та студентської, 21 листопада 2014 року, Кіровоград.

48. Фальченко О.О., Артеменко О.І. Особливості формування фінансових результатів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 26. С. 154 – 157.

49. Фатхудінов Р.А., Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.

50. Франчук В. Основи менеджменту: навчальний посібник. 2-ге вид. Львів: Каменяр, 2011. 216 с.

51. Хрупович Світлана. Проєктне фінансування: навчальний посібник «Фінанси і кредит». Тернопіль. 2015. 122 с.

52. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: монографія. 5-те вид. Київ: КНЕУ, 2014. 436 с.

53. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. Київ: Каравела, 2007. 584 с.

54. Яріш П.М., Касьянова Ю.В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій. Управління розвитком. 2013. Вип. 4 (144). С. 159 – 162.

55. Дошка-Канбан: вебсайт. URL: https://happymonday.ua/kanban-doska-dlja-raboty-kak-ispolzovat.

56. Кадрова політика ПрАТ «МХП»: вебсайт. URL: https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/512bd/51d31/d5bd70e35a.pdf.

57. Сайт державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

58. Сайт ПрАТ «МХП». URL: https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu

59. Сайт VKURSI – інформація про фіз. та юр. осіб. URL: https://vkursi.pro/card/prat-mkhp-25412361.

60. Сайт про агробізнес. URL: https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt.