

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІЖНАРОДНОЇ
КОМПАНІЇ

(на матеріалах ТОВ “Kernel Group”, м. Київ)

Студентки 5 курсу, 3-ої групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Аліханян Нури Варужанівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Лежепькова
Вікторія Геннадіївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежепькова
Вікторія Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, освітня програма: 292 Міжнародні економічні відносини, ОП
«Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Аліханян Нура Варужанівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Формування організаційної структури міжнародної компанії

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): Дослідження та оцінка ефективності організаційної структури компанії ТОВ “Kernel Group”.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти формування організаційної структури підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційна структура ТОВ “Kernel Group”.

4. Перелік графічного матеріалу: Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, висновків, а також списку використаних джерел. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 44 сторінки. У роботі присутні чотири таблиці, 9 рисунків та додатки.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та ключові характеристики організаційної структури міжнародної компанії

1.2 Особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «KERNEL GROUP»

2.1 Характеристика та оцінка ефективності організаційної структури компанії ТОВ “Kernel Group”

2.2 Напрями удосконалення організаційної структури компанії ТОВ “Kernel Group”

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 10.10.2022	04.10.22
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 24.10.2022	02.12.22
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 05.12.2022	28.12.22
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 12.01.2023	09.01.23
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.01.2023	05.02.23
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 23.01.2023	
7	Попередній захист ВКР	за графіком (23.01.–10.02.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (14.02 – 17.02.2023)	

8. Дата видачі завдання « » 20 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Лежетько В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми

(прізвище, ініціали, підпис) Лежетько В.Г.

11. Завдання прийняв до виконання студентка

Аліханян Нура Варужанівна

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Аліханян Н.В. присвячена дослідженню організаційної структури міжнародної компанії. Роботу виконано за матеріалами ТОВ «Kernel Group».

У першому розділі було визначено сутність та ключові характеристики організаційної структури міжнародної компанії, а також окреслено особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях.

У другому розділі визначено напрями удосконалення організаційної структури компанії ТОВ «Kernel Group».

Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

Аліханян Н.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми _____ Лежєп'юкова В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 _____ р.

АНОТАЦІЯ

Аліханян Нура Варужанівна, Формування організаційної структури міжнародної компанії (на матеріалах ТОВ “Kernel Group)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню формування організаційної структури міжнародної компанії. Досліджено теоретичні засади та практичні підходи до формування організаційної структури міжнародної компанії на прикладі компанії “Kernel Group”.

Виявлено те, що організаційна структура належить до організації діяльності різних відділів чи бізнес-підрозділів усередині компанії. Залежно від цілей компанії та галузі, де вона працює, корпоративна або організаційна структура може значно відрізнятися між компаніями. Кожен із відділів зазвичай виконує спеціалізовану функцію, постійно співпрацюючи один з одним для досягнення корпоративних цілей та цінностей.

Під час аналізу компанії “Kernel Group” було досліджено оповариством керує Рада директорів, яка є вищим органом прийняття рішень, за винятком повноважень, передбачених законом, Статутом за загальними зборами акціонерів та Хартією корпоративного управління. Рада наділена найширшими повноваженнями щодо здійснення всіх дій адміністрування та розпорядження відповідно до корпоративних цілей Компанії. Правління вирішує приймати свої рішення об’єктивно, у найкращих корпоративних інтересах Компанії. Ефективність функціонування організаційної структури ТОВ “Kernel Group” можна оцінити у 2,8 бали, що є задовільним показником.

Можна дійти висновку щодо задовільного рівня ефективності управління виробничим потенціалом Кернел. Вузкими місцями управління виробничим потенціалом підприємства є виробничі та оборотні фонди, а також нематеріальні активи.

Ключові слова: стратегія, оцінювання, оптимальність, організаційна структура управління.

ANNOTATION

Nura Varuzhanivna Alikhanyan, Formation of the organizational structure of an international company (based on the materials of Kernel Group JSC)

The graduation thesis is devoted to the study of the formation of the organizational structure of an international company. The theoretical principles and practical approaches to the formation of the organizational structure of an international company were studied using the example of the company "Kernel Group".

It was revealed that the organizational structure belongs to the organization of activities of various departments or business units within the company. Depending on the goals of the company and the industry in which it operates, the corporate or organizational structure can vary greatly between companies. Each of the departments usually performs a specialized function, constantly collaborating with each other to achieve corporate goals and values.

During the analysis of the company "Kernel Group", it was investigated that the organization is managed by the Board of Directors, which is the highest decision-making body, except for the powers provided by law, the Charter for the general meeting of shareholders and the Corporate Governance Charter. The Board is vested with the broadest authority to carry out all administrative and administrative actions in accordance with the Company's corporate objectives. The Management Board decides to make its decisions objectively, in the best corporate interests of the Company. The effectiveness of the functioning of the organizational structure of JSC "Kernel Group" can be estimated at 2.8 points, which is a satisfactory indicator.

It is possible to come to a conclusion regarding the satisfactory level of efficiency of Kernel's production potential management. Production and working capital, as well as intangible assets, are bottlenecks in the management of the enterprise's production potential.

Key words: strategy, evaluation, optimality, organizational management structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	5
1.1 Сутність та ключові характеристики організаційної структури міжнародної компанії.....	5
1.2 Особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях.....	18
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «KERNEL GROUP».....	29
2.1 Характеристика та оцінка ефективності організаційної структури компанії ТОВ “Kernel Group”.....	29
2.2 Напрями удосконалення організаційної структури компанії ТОВ “Kernel Group”.....	36
Висновки до розділу 2.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційна структура підприємства є основним механізмом управління та дозволяє найбільш ефективно досягати мети. Аналіз та зміна оргструктури необхідні у сучасних ринкових умовах для успішного функціонування будь-якого підприємства, при цьому організаційну структуру відображає схема управління підприємства, а також штатний розпис підприємства. Правильне розподіл функцій між підрозділами та співробітниками підприємства є основою для досягнення поставлених цілей.

Кожне підприємство (організація) прагне свого процвітання, для цього воно здійснює ряд функцій управління. Управління організації здійснюється у вигляді її структури. Вибір загальної структури організації – це рішення, що відноситься до стратегічного планування, і ґрунтується на стратегії організації. Організаційна структура – найважливіший механізм управління. Вона дає можливість реалізувати сукупність функцій, процесів та операцій, необхідних для досягнення поставленої мети

Організаційна структура підприємства розробляється відповідно до завдань, що вирішуються організацією, та обсягом виконуваних робіт. Організаційна структура повинна відповідати стратегії компанії та забезпечувати ефективну організацію її діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розробку проблеми проектування та розвитку організаційних структур управління внесли зарубіжні вчені П. Друкер, О. Гарднер, М. Вебер, О. Чандлер, Д. Гібсон, Т. Коно, О. Мінтцберг, Т. Пітер, Р. Уотермен, Р. Холл, А. Хоскінс. та інші. Вони досліджували взаємодію процесів планування та проектування організаційних структур управління, розвиток бюрократичних та органічних структур. Ними систематизовано фактори, що визначають ступінь централізації та децентралізації управління в організації; вирішені інші наукові завдання, пов'язані з організаційними структурами управління.

У працях українських вчених Г. Гребнек, Л. Базилевича, Л. Бондарчука, О. Кравця, В. Франчука, Л. Швабя розглядаються питання використання сучасних видів організаційних структур управління на українських підприємствах, взаємодії стратегій розвитку та організаційних структур, характерних помилок під час проектування організаційних структур.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Дослідження та оцінка ефективності організаційної структури компанії ТОВ “Kernel Group”.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Висвітлити сутність та ключові характеристики організаційної структури міжнародної компанії;
- Розкрити особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях;
- Проаналізувати та зробити оцінку ефективності організаційної структури компанії АТ “Kernel Group”;
- Розробити напрями удосконалення організаційної структури компанії ТОВ “Kernel Group”.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти формування організаційної структури підприємства.

Об’єктом дослідження є організаційна структура ТОВ “Kernel Group”.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових та специфічних методів дослідження. Для теоретичних й методологічних узагальнень використовувались діалектичний та системний аналіз, Обробка даних здійснювалась з використанням засобів комп’ютерної техніки.

Інформаційна база дослідження базою для написання дипломної роботи стали наукові публікації з питань організаційної структури ; матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань, фінансова звітність компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та ключові характеристики організаційної структури міжнародної компанії

Організаційна структура - це система, яка визначає, як прямують певні заходи задля досягнення цілей організації. Ці дії можуть включати правила, ролі та обов'язки.

Організаційна структура також визначає, як інформація протікає між рівнями всередині компанії. Наприклад, у централізованій структурі рішення течуть зверху вниз, тоді як у децентралізованій структурі повноваження щодо прийняття рішень розподіляються між різними рівнями організації. Наявність організаційної структури дозволяє компаніям залишатися ефективними та цілеспрямованими [1].

Підприємства всіх форм та розмірів значною мірою використовують організаційні структури. Вони визначають конкретну ієрархію всередині організації. Успішна організаційна структура визначає роботу кожного співробітника та те, як вона вписується у загальну систему. Простіше кажучи, організаційна структура визначає, хто що робить, щоб компанія могла досягти своєї мети.

Ця структура дає компанії візуальне уявлення про те, як вона формується і як вона може якнайкраще рухатися вперед у досягненні своїх цілей. Організаційні структури зазвичай ілюструються на якійсь діаграмі або діаграмі, такій як піраміда, де найвпливовіші члени організації сидять вгорі, а члени з найменшою кількістю влади – внизу [2].

Компанія розробляє організаційну структуру для того, щоб відповідні співробітники з правильним набором навичок обіймали кожну посаду в компанії. Організаційна структура розкриває підзвітність та авторитет кожної ролі. Це усуває будь-яку невизначеність щодо виконання завдань та звітності та підвищує продуктивність співробітників [3].

Компанія має чітко визначити свої цілі перед створенням організаційної структури. Потім власнику компанії потрібно згрупувати аналогічні структури разом, щоб створити відділи, визначити ресурси кожного підрозділу і встановити ієрархію співробітників з урахуванням їх обов'язків.

Таким чином, організаційна структура компанії [4]:

- Формує основу звітності та відносин співробітників;
- Визначає посаду співробітників у їхніх адміністративних підрозділах;
- Формує систему координації та взаємозалежності в організації;
- Встановлює чітко визначений робочий процес, спрямований на досягнення організаційних цілей.

Кожна організаційна структура містить такі шість основних елементів [4]:

- Дизайн роботи: Визначає характер та опис роботи конкретної посади
- Адміністративний поділ: Це включає групування робочих місць у відділи для полегшення координації роботи.
- Депутація: Це означає повноваження, надані кожному співробітнику та відділу в організації.
- Коефіцієнт управління: Це стосується кількості співробітників, які звітують перед керівником.
- Ієрархія: Він створює різні рівні повноважень, упорядковані як делегованих повноважень у створенні.
- Централізація або децентралізація: Він є режимом роботи, що застосовується в організації.

Незалежно від розміру організації, деякі аспекти прийняття рішень та процесів на робочому місці мають бути чіткими. Багато малих підприємств звертаються з цими позначеннями неофіційно. Однак у міру зростання компанії корисно переглянути та прояснити ці ієрархії (або їх відсутність). Як мінімум кожна організація виділити ключові аспекти:

Спеціалізація роботи

Спеціалізації роботи менш формально відомі як ролі чи посадові інструкції. Вони окресляють те, за що людина несе відповідальність в організації чи невеликій команді. Чіткі робочі спеціалізації дозволяють якнайкраще використовувати таланти. Вони ясно дають зрозуміти, якими є обов'язки та показники успіху окремої людини, і допомагають захиститися від витончення ресурсів [5].

Ланцюжок командування

Якщо організація покладається на поєднання менеджерів та співробітників, необхідно створити ланцюжок команд. Це дає людям чітку вказівку, до кого вони мають звернутися за підтримкою. Коли людям з інших відділів потрібно перевірити статус крос-функціональних проектів, то легко дізнатися, хто ними керує.

Відомства та поділ

Відділення людей на відділи створює команди людей, робота яких організована навколо певного типу роботи. Відділом можуть бути відділ кадрів, продажів, маркетингу чи ІТ. Люди у цих відділах часто діляться загальними навичками та часто працюють разом над проектами. Кожен відділ, зазвичай, очолюється керівником [6].

Проміжок контролю

Кількість членів команди, які звітують перед цим керівником, офіційно називається "прольотом контролю". Якщо менеджер має велику кількість прямих звітів, команда часто поділяється на дрібніші відділи. Це часто відбувається у великих компаніях, де кілька людей можуть виконувати аналогічну роботу.

Централізація та децентралізація

Терміни централізація та децентралізація краще розглядати як «низхідний або висхідний» відносяться до того, який вплив мають лідери найвищого рівня на організацію. Звісно, всі лідери мають владу над своїми організаціями. Але децентралізовані структури управління, зазвичай, мають гнучкіше прийняття рішень всіх рівнях. Співробітники мають право виконувати свої ролі та приймати рішення на свій розсуд [7].

Формалізація

Формалізація визначає, наскільки стандартизація існує у організації. Це може вплинути на функції, системи, посадові інструкції та потік інформації. Організації з високою формалізацією часто більш зрілі та систематизовані.

Таким чином, організаційні структури є важливими, тому що вони допомагають підприємствам впроваджувати ефективні процеси прийняття рішень. Призначаючи спеціалізовані ролі співробітникам нижчого рівня, підприємства можуть швидше приймати найкращі рішення [8].

Різні типи міжнародної організаційної структури зазвичай діляться на категорії. Багатонаціональні компанії можуть бути організовані в підрозділи або за географічним розташуванням операцій. Виробники, що працюють у всьому світі, часто використовують міжнародну організаційну структуру, орієнтовану на лінійки продуктів. Інші глобальні організації вважають за краще використовувати функціональну структуру. Також може використовуватися внутрішній сумісний підхід, і це часто називають матричною структурою [9].

Тому так важливо дослідити основні типи організаційної структури міжнародної компанії. Основними типами організаційної структури міжнародної компанії є:

Структура міжнародного експорту

Коли компанія розпочинає міжнародну діяльність, вона може почати з експорту на ці ринки з домашньої бази.

Припускаючи, що компанія організується у традиційному функціональному сенсі, цей експорт може бути покритий відділом продажів, можливо з додатковим відділом продажів на внутрішньому ринку [10]:

Експорт часто дбає відділ маркетингу або продажів компанії на початкових етапах, коли обсяг експортних продажів низький. Однак із збільшенням експортного обороту незалежний відділ експорту часто налаштовується та відокремлюється від внутрішнього маркетингу, як показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Приклад експортного відділу [11,17]

Експортна діяльність контролюється домашнім офісом підприємства через призначеного начальника експортного відділу, тобто. Віце-президент, директор чи менеджер (експорт). Роль відділу кадрів насамперед обмежується плануванням та набором персоналу для експорту, навчання та розвитку, а також винагороди.

Іноді деякі кадрові заходи, такі як набір іноземного персоналу з продажу або агентства, здійснюються відділом експорту або маркетингу з консультаціями з відділом кадрів або без них.

Структура міжнародного підрозділу

У міру зростання іноземних операцій компанії підприємства часто усвідомлюють зарубіжні можливості зростання і створюється незалежний міжнародний підрозділ, який займається всіма міжнародними операціями компанії (рис. 1.2). Керівник міжнародного відділу, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору, координує та контролює всю закордонну діяльність [12].

Керівник дочірніх компаній підпорядковується керівнику міжнародного відділу. Деяка паралельна, але менш формальна звітність здійснюється безпосередньо перед різними функціональними керівниками в штаб-квартирі корпорації.

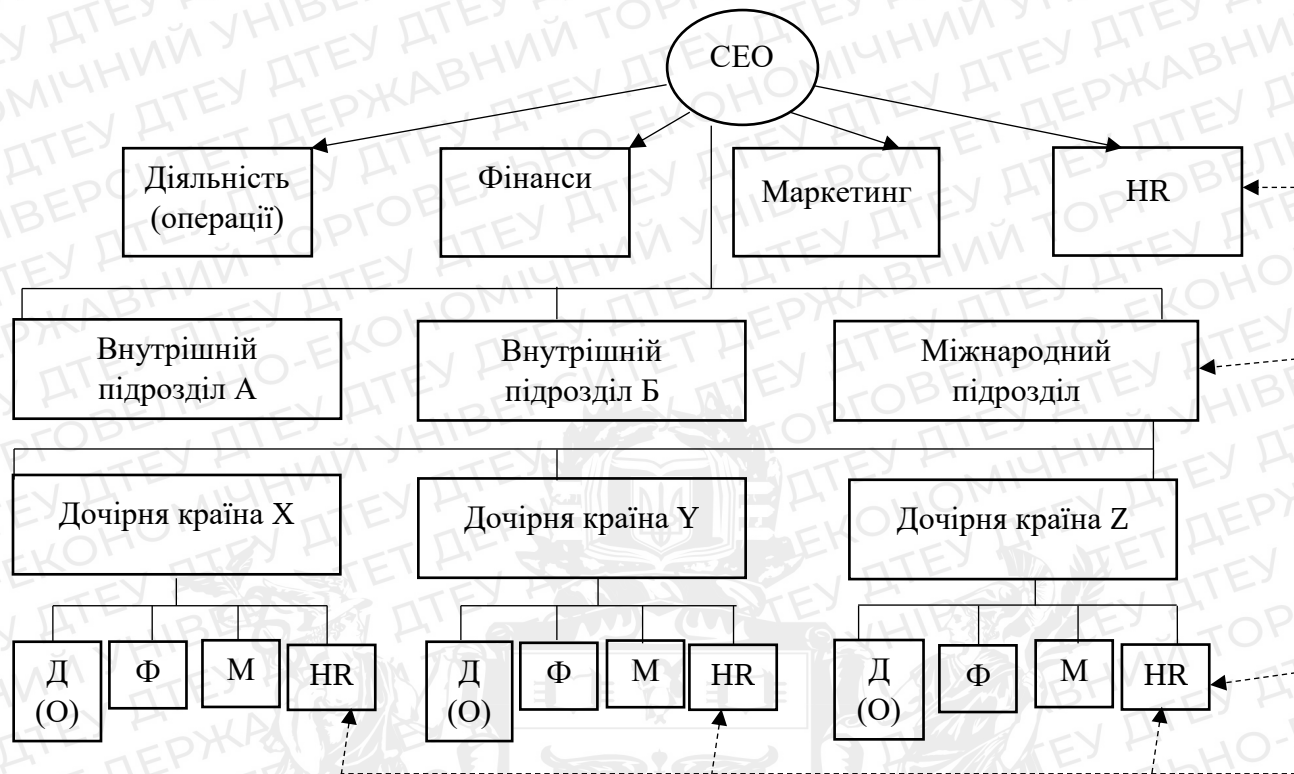


Рис. 1.2. Приклад структури міжнародного підрозділу [12,17]

Відділ корпоративних кадрів координує та впроваджує кадрове забезпечення, управління експатріантами, а також навчання та розвиток на корпоративному рівні для міжнародних завдань. Крім того, він також взаємодіє із відділами кадрів окремих дочірніх компаній.

Міжнародна структура забезпечує увагу вищого керівництва до розробки цілісного та єдиного підходу до міжнародних операцій. Така структура полегшує міжвиробничу та крос-географічну координацію та зменшує дублювання ресурсів.

Хоча міжнародна структура забезпечує набагато більшу автономію у процесі прийняття рішень, вона часто використовується на ранніх стадіях інтернаціоналізації з відносно низьким співвідношенням іноземних та внутрішніх продажів та обмеженим іноземним продуктом та географічним розмаїттям [13].

Глобальні організаційні структури

Зростання закордонних операцій компанії потребує інтеграції її діяльності по всьому світу та створення всесвітньої організаційної структури.

Концептуалізуючи організаційну структуру, інтернаціоналізуючу фірму часто доводиться вирішувати такі суперечливі питання:

- Ступінь або тип контролю, що здійснюється штаб-квартирою материнської компанії над дочірніми компаніями
- Ступінь автономії при прийнятті ключових рішень, які мають бути надані штаб-квартирою материнської компанії дочірнім компаніям (централізація проти децентралізації)

Це призводить до реорганізації та об'єднання досі фрагментованих організаційних інтересів у глобально інтегровану організаційну структуру, яка може бути заснована або на функціональних, географічних чи продуктових підрозділах. Залежно від стратегії фірми та вимог зовнішнього бізнес-середовища вона може бути перетворена на глобальну матричну чи транснаціональну мережеву структуру [14].

Глобальна функціональна структура підрозділу

Він спрямований на те, щоби привернути увагу ключових функцій фірми, як показано на рис. 1.3, в якому кожен функціональний відділ чи підрозділ відповідає за свою діяльність у всьому світі. Наприклад, операційний відділ контролює та контролює всю виробничу та оперативну діяльність; аналогічним чином, відділи маркетингу, фінансів та людських ресурсів координують та контролюють свою відповідну діяльність по всьому світу [15].

Така організаційна структура використовує досвід кожного функціонального підрозділу та полегшує централізований контроль. МНП з вузькими та інтегрованими лініями продуктів, такі як Caterpillar, зазвичай приймають функціональну організаційну структуру.

Такі організаційні структури були також прийняті автомобільними МНП, але в останні роки були замінені географічними та товарними структурами через їхню глобальну експансію [16].



Рис. 1.3. Приклад глобальної функціональної структури підрозділу [15,17]

Основні переваги глобальної функціональної структури підрозділу включають:

- Більше уваги функціональна експертиза
- Щодо худий управлінський персонал
- Високий рівень централізованого контролю
- Вища міжнародна орієнтація всіх функціональних менеджерів

До недоліків такої дивізійної структури належать:

- Труднощі у крос-функціональній координації
- Проблема в управлінні кількома лініями продуктів через поділ операцій та маркетинг у різних відділах
- Оскільки лише головний виконавчий директор несе відповідальність за прибуток, така структура переважна лише тоді, коли потрібна централізована координація та контроль за різними видами діяльності.

Глобальна структура продукту

У рамках глобальної структури продукту підрозділ корпоративних продуктів, як показано на рис. 1.4, до нього покладено всесвітня відповідальність зростання продукту.

Керівники продуктових підрозділів отримують внутрішню функціональну підтримку, пов'язану з продуктом, від інших підрозділів, таких як операції, фінанси,

маркетинг і людські ресурси. Вони також користуються значною автономією з повноваженнями приймати важливі рішення та діяти як центри прибутку [16].



Рис.1.4. Приклад глобальної структури продукту [17]

Така структура надзвичайно ефективна при внесенні змін у продукцію, щоб задовольнити потреби клієнтів, що швидко змінюються, на різних ринках. Це забезпечує тісну координацію між технологічними та маркетинговими аспектами різних ринків з урахуванням відмінностей у життєвому циклі продукту на цих ринках, наприклад, у разі побутової електроніки, такої як телевізор, музичні плеєри тощо.

Однак створення ексклюзивних продуктових підрозділів, як правило, відтворює різні функціональні заходи та безліч співробітників. Крім того, мало уваги приділяється попиту та стратегії світового ринку. Відсутність співпраці між різними лініями продуктів також може призвести до втрати продажів. Менеджери з продуктів часто переслідують нині привабливі ринки, нехтуючи тими, хто має більш довгостроковий потенціал [17].

Глобальна географічна структура

У рамках глобальної географічної структури глобальні операції фірми організовані з урахуванням географічних регіонів, як показано на рис. 1.5. Зазвичай він використовується компаніями зі зрілим бізнесом та вузькими лініями продуктів. Це дозволяє незалежним керівникам різних географічних дочірніх компаній зосередитись на вимогах місцевого ринку, відстежувати екологічні зміни та реагувати швидко та ефективно [18].

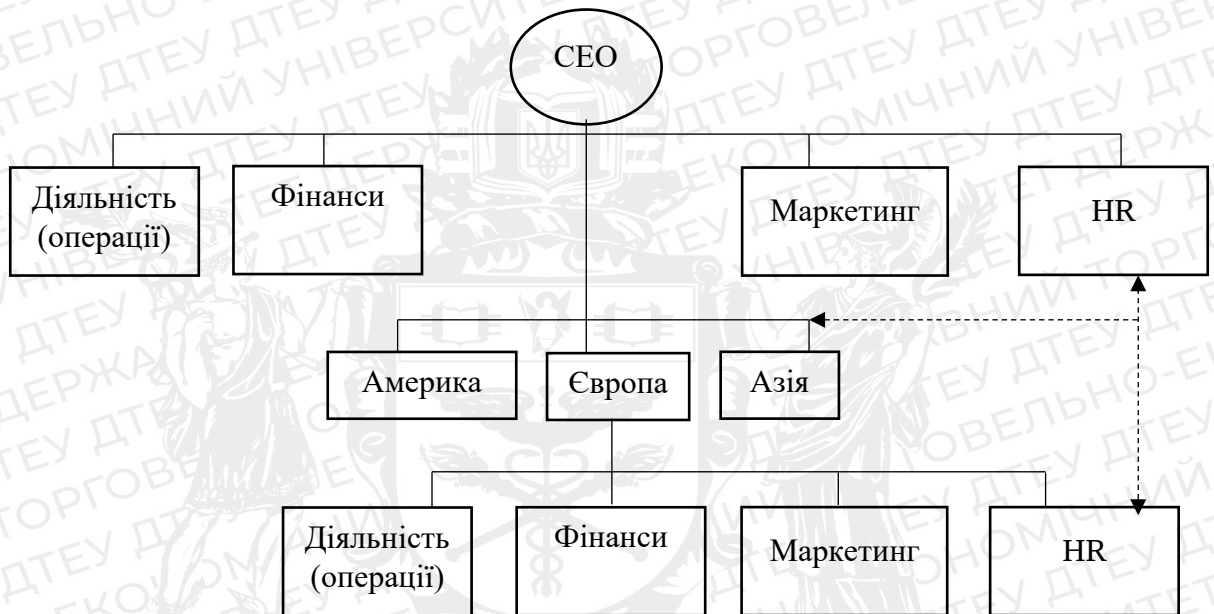


Рис.1.5. Приклад глобальної географічної структури [17]

Штаб-квартира компанії відповідає за передачу надлишкових ресурсів з однієї країни в іншу в міру потреби. Корпоративний відділ кадрів також координує та забезпечує синергію для досягнення спільних стратегічних цілей компанії між різними дочірніми компаніями, що базуються у різних країнах.

Така структура ефективна, коли лінійки продуктів дуже різноманітні і ресурси можна розділити. У рамках такої організаційної структури дочірні компанії в кожній країні глибоко вкорінилися націоналістичні упередження, які забороняють їм співпрацювати один з одним [18].

Глобальна матрична структура

Це інтегрована організаційна структура, яка накладає один на одного більше одного виміру. Глобальна матрична структура може складатися із товарних

підрозділів, що перетинаються з різними географічними районами чи функціональними підрозділами (рис. 1.6). На відміну від функціональних, географічних або продуктових структур матрична структура має спільний контроль над різними функціональними видами діяльності фірми [17].

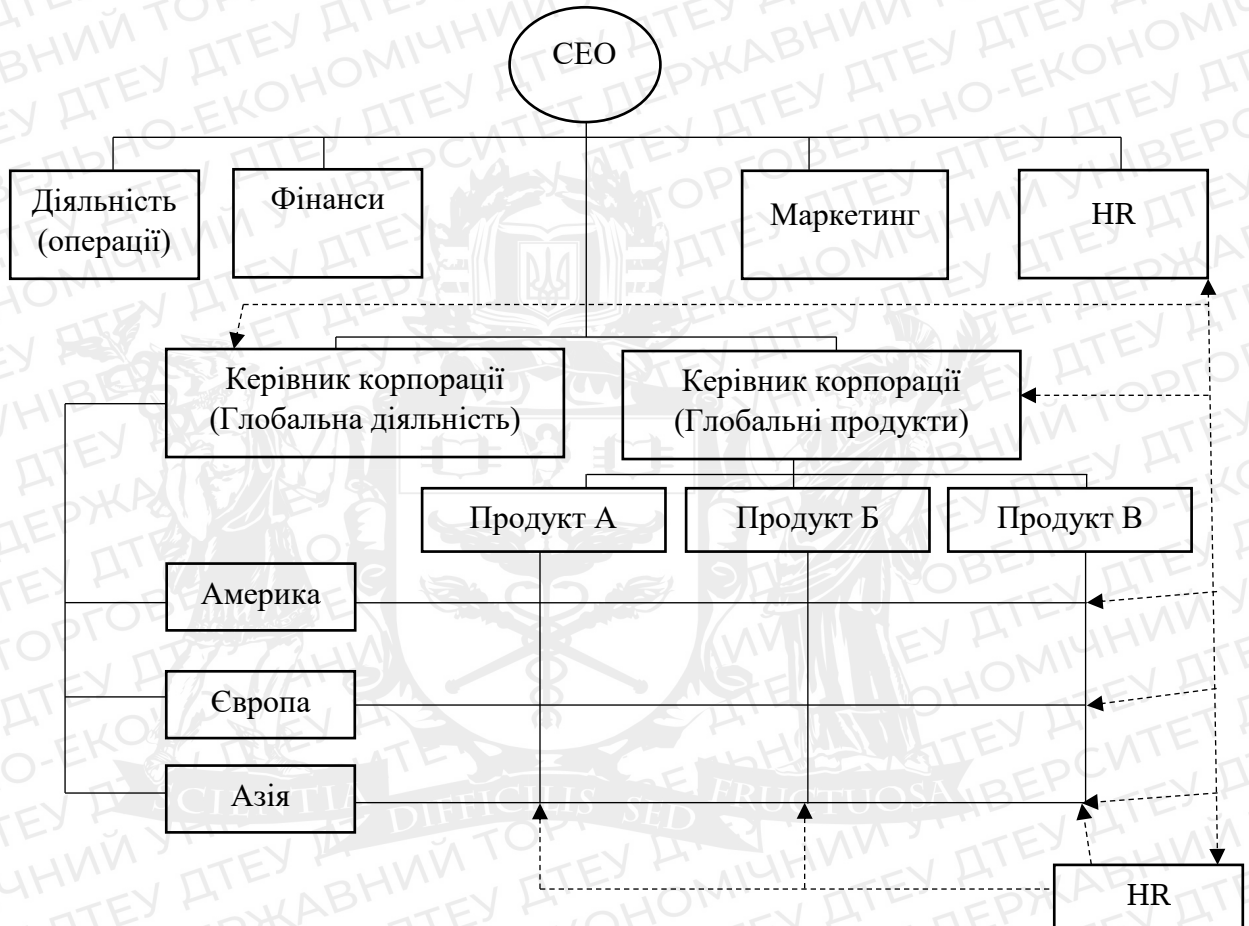


Рис. 1.6. Приклад глобальної матричної структури [17]

Така інтегрована організаційна структура сприяє тіснішій взаємодії та потоку інформації по всій організації. Оскільки матрична структура має вбудовану концепцію взаємодії між перспективами, що перетинаються, вона, як правило, балансує перспективу МНП, беручи до уваги міжфункціональні аспекти.

Це полегшує передачу технологій на закордонні операції та нових продуктів на різні ринки, що призводить до підвищення ефекту масштабу та покращення показників зарубіжних продажів. Матрична структура успішно використовується великою кількістю МНП, таких як Royal Dutch/Shell, Dow Chemical і т.д [17].

Прагнучи поєднати різні точки зору всередині організації, матрична структура також може призвести до конфліктуючих ситуацій. Це перешкоджає можливості фірми швидко реагувати на екологічні зміни у разі відсутності ефективного механізму вирішення конфліктів. Оскільки структура вимагає, щоб більшість менеджерів звітували перед двома або декількома босами, основний принцип єдності командування Fayol порушується, і суперечливі директиви кількох органів влади можуть змусити співробітників йти на компроміс з неоптимальними альтернативами, щоб уникнути конфлікту, який може бути не найкращою стратегією для організації в цілому [16].

Структура транснаціональної мережі

Така глобальна інтегрована структура є кінцевою формою організації, що охоплює землю, яка усуває значення двох або трьох матричних вимірів. Він включає елементи функціонального, продуктового і географічного проектування, спираючись на мережеву угоду для зв'язку дочірніх компаній по всьому світу (рис. 1.7).

Ця форма організації визначається не її формальною структурою, а тим, як її процеси пов'язані один з одним, що може характеризуватись загальною інтегрованою системою різних взаємозалежних підсистем.

Транснаціональна мережева структура розроблена навколо «вузлів», які є підрозділами, відповідальними за координацію з продуктом, функціональними та географічними аспектами МНП. Таким чином, транснаціональні мережеві структури створюють багатопрофільні організації, повністю об'єднані в мережу.

Еволюція глобальних організаційних структур

Організаційні структури часто демонструють еволюційні моделі, як показано на рис. 1.8, залежно від їхньої стратегічної глобалізації. Історична еволюція організаційних моделей показує, що у ранній стадії інтернаціоналізації більшість фірм відокремлюють свої експортні відділи від внутрішнього маркетингу чи мають окремі міжнародні підрозділи [17].

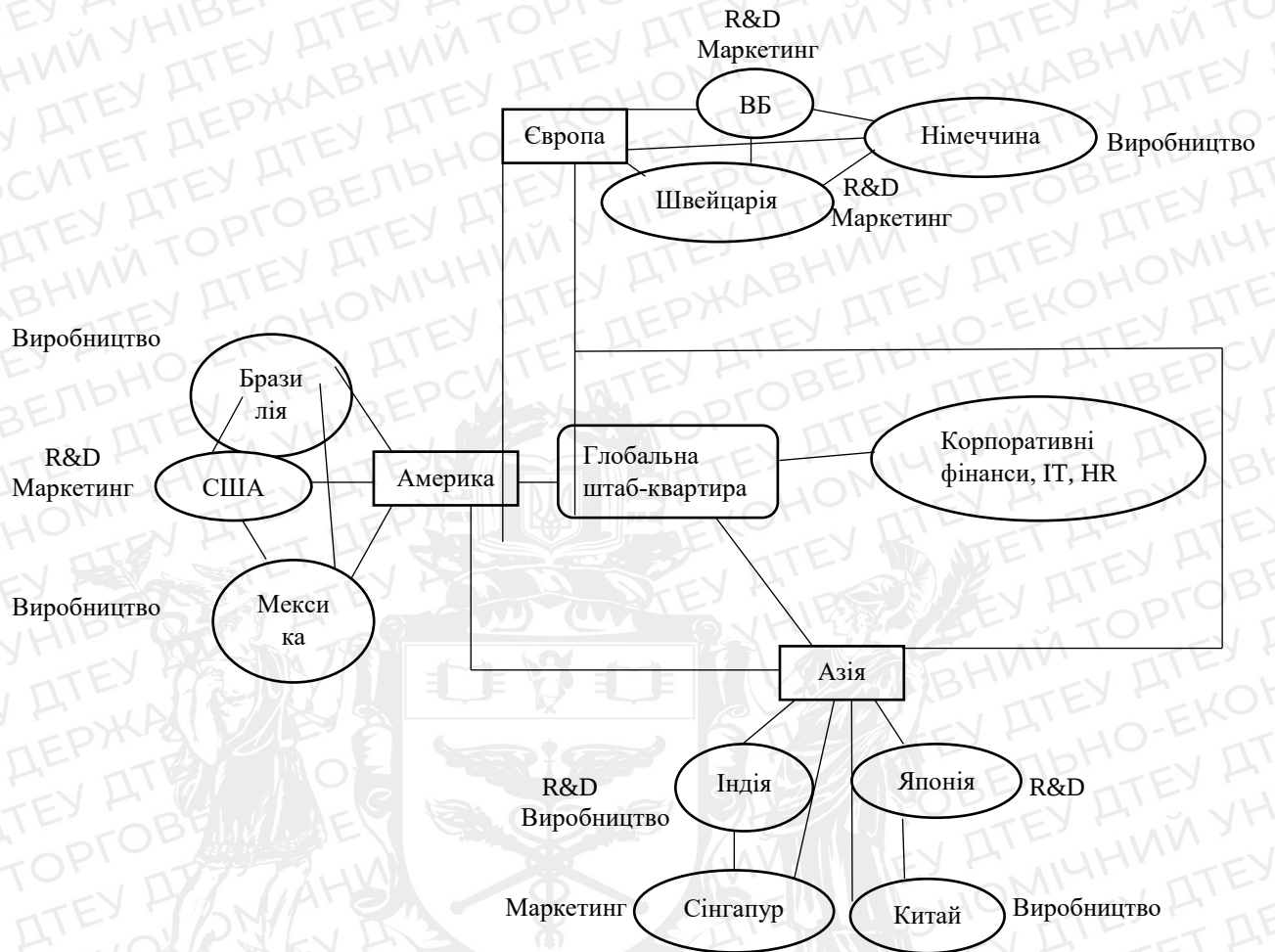


Рис. 1.7. Приклад структури транснаціональної мережі [17]

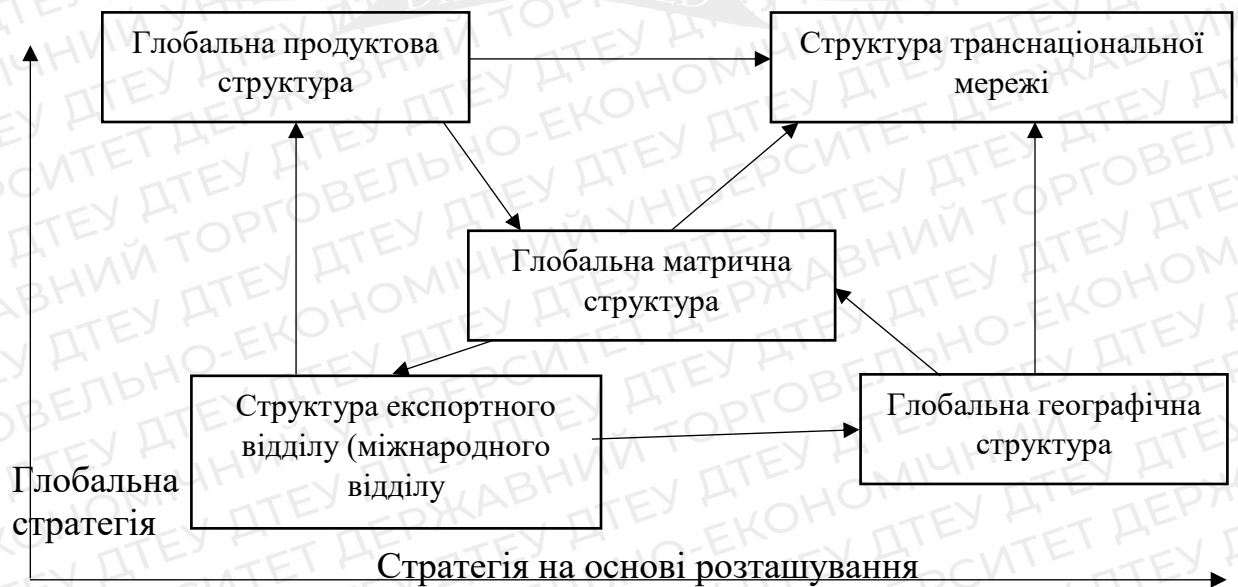


Рис. 1.8. Еволюція глобальних організаційних структур [17]

Компанії, що приділяють особливу увагу глобальним бізнес-стратегіям, переходять до глобальних структур продуктів, тоді як компанії, що приділяють особливу увагу стратегіям розташування, переходять до глобальних географічних структур.

Згодом велика кількість компаній, що переходять на матричну або транснаціональну мережеву структуру через подвійні вимоги місцевого адаптаційного тиску та глобалізації. Насправді більшість компаній навряд приймають ні чисті матричні, ні транснаціональні структури; швидше, вони вибирають гібридні структури, що включають і те, й інше.

1.2 Особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях

У ці дні глобалізованого бізнесу організації стикаються з міжнародними конкурентами на своїх внутрішніх ринках, а також конкурентними силами при роботі за кордоном.

Здатність справлятися з відмінностями на ринку, культурою та персоналом у конкретних країнах матиме вирішальне значення для того, щоб міжнародні операції компанії були ефективними.

Через відносини власності та систему управління персоналом організаційні структури транснаціональних компаній є складними. Крім того, іноді вони настільки складні, що погано організовані.

Багатонаціональні компанії розширюють свої межі за кордоном за допомогою різних організаційних структур, які допомагають їм у проведенні операцій, які вони хочуть. Звичайно, вибір і правильне впровадження відповідної організаційної структури - не єдина проблема. Крім того, фірми повинні враховувати такі параметри, як соціокультурні, технологічні, правові, політичні та економічні аспекти. Крім того, ці методи можуть суперечити існуючим методам компанії, і саме тому, за словами

Софі Джонсон, «багатонаціональні організаційні структури повинні враховувати реалії ведення бізнесу на іноземних ринках, водночас просуваючи загальну стратегію компанії». Софі Джонсон також зазначає, що «структура вимагає установки, яка одночасно організовує роботу та персонал за трьома лініями: географія, функціональна діяльність, така як маркетинг, і продукт або послуга.

Комбінації організаційних структур, згаданих у попередньому розділі, є способом організації транснаціональної корпорації. У компаніях такого розміру вкрай важливо адаптувати організаційні структури до місцевих умов. Найбільш частими організаційними структурами, які використовують транснаціональні компанії, є організаційна структура продукту, географічна організаційна структура та функціональна організаційна структура [17].

З погляду організаційних структур ТНК представляють собою господарські об'єднання, що складаються з головної (батьківської, материнської) компанії та зарубіжних філій [7].

Оптимальна структура управління транснаціональною корпорацією повинна забезпечувати безперебійне керівництво материнської компанії своїми закордонними філіями і в той же час давати можливість менеджерам закордонних філій самостійно приймати рішення щодо задоволення попиту споживачів з урахуванням специфіки місцевого ринку та відповідно до законодавства приймаючої країни. Головна материнська компанія - адміністративний центр усієї системи підприємств ТНК. У її функції зазвичай входить прийняття рішень про злиття з іншими компаніями, придбання нових фірм та ліквідацію неефективних підрозділів; формування довгострокової виробничої, інвестиційної та фінансової політики філій та корпорації в цілому; контроль над фінансами та НДДКР зарубіжних філій.

Організаційні структури ТНК залежить від асортименту товарів та послуг, із якими виходять світовий ринок. Наприклад, корпорації, що спеціалізуються на однорідній продукції, зазвичай будують структуру управління за географічним, тобто країновим (регіональним) принципом. Зокрема, така структура управління дозволяє

швейцарській корпорації «Нестле» проводити єдину технологічну політику для виробництва свого обмеженого асортименту харчових виробів у всьому світі з урахуванням національного попиту в країнах [8]. Організаційні структури ТНК, що базуються на зв'язках головної компанії зі своїми зарубіжними філіями, забезпечують більш оперативне налагодження виробництва та збуту в приймаючих країнах у порівнянні з фірмами, що зосередили свою активність тільки на ринку однієї країни (можуть швидко і економічно забезпечувати свої підприємства-ня капіталом, технологіями та компонентами з дослідницьких центрів і виробничих філій, розташованих в інших країнах).

Розвиток міжнародного виробництва ТНК супроводжується досить помітними змінами в структурних формах їх організаційної діяльності. Наприклад, якщо у 1980-ті роки. американські фірми віддавали явну перевагу створенню нових зарубіжних філій, то в другій половині 1990-х рр. н. позначилася тенденція підвищення ролі міжнародних злиттів та поглинань іноземних компаній американськими ТНК. [2] Іншими словами, активізувався процес надконцентрації корпорацій, які за своєю величиною і так досить потужні. Так було в середині 90-х гг. XX ст. з новостворених 406 зарубіжних філій США 191 був утворений методом злиття та поглинання, головним чином західноєвропейських компаній. За розрахунками ЮНКТАД, межі XX – XXI ст. Більшість транскордонних угод провели іноземні компанії, що входять до списку 100 найбільших ТНК, причому в числі першої десятки знаходилося п'ять американських ТНК: «Дженерал Електрик» (General Electric), «Дженерал Моторс» (General Motors), «Форд Моторс» (Ford Motors), «Екс-сон» (Exxon Corp.) та «Ай-Бі-Ем» (IBM).

До основних причин транскордонних злиттів і поглинань відносяться глобалізація світових ринків, дерегулювання та зростання міжнародної конкуренції, а також необхідність підвищення рівня прибутку на користь акціонерів. Базовими чинниками, що підштовхують ТНК до злиттів і поглинань, є такі їх прагнення: отримати нові можливості для збуту; посилити вплив ринку, і забезпечити домінуючі

позиції у ньому; підвищити ефективність за рахунок синергізму (ефекту від об'єднання ресурсів, що перевищує просту суму результатів дії окремих компонентів); збільшити масштаби операцій; знизити витрати; удосконалювати методи управління; дивер-сифікувати (розподілити) ризики; захистити фінансові інтереси тощо. Стимулом до транскордонних злиттів і поглинань також стало відкриття ринків послуг (у галузі телекомунікацій, енергопостачання, транспорту та в банківській сфері) [9].

Сучасні технології організації інформаційних систем надали значний вплив на стратегію та структуру глобальних ТНК. Від інформаційних систем корпорації перейняли мережеву структуру, модульність, відкритість і можливості гнучкої зміни управлінської конфігурації. Однією з важливих особливостей сучасної організації ТНК є їхня здатність гнучко переносити свої центри управління та штаб-квартири з одного вузла корпоративної мережі до іншої, легко змінюючи основну країну "прописки" з метою отримання податкових та інших пільг [10]. При сьогоdnішній мережній системі організації термінальні ланки сучасних ТНК є, кажучи мовою комп'ютерних мережевих технологій, своєрідні «порти», відкриті для під'єднання до корпоративної мережі нових елементів через механізми міжфірмових транснаціональних стратегічних альянсів (ТСА). Завдяки цим механізмам кордону компаній все сильніше розмиваються, а самі промислові групи все частіше набувають форми «сузір'їв», що включають пов'язані між собою, але до певної міри незалежні компанії різних розмірів і галузей.

Швидке збільшення числа ТСА - один із найістотніших феноменів зміни середовища, в якому діють підприємства в поточному десятилітті.

Виділяється п'ять основних етапів і форм інтеграції, що зустрічаються у стратегічних альянсах: 1) «стратегічна інтеграція» з постійним контактом вищого керівництва партнерів для вирішення стратегічних питань; 2) «практична інтеграція», заснована на взаємодії середньої ланки менеджерів із проблем спільної діяльності; 3) «оперативна інтеграція», що забезпечує взаємний доступ рядових співробітників до

загальних інформаційних ресурсів; 4) «міжособистісна інтеграція»; 5) «культурна інтеграція», що передбачає взаємне прагнення знаходити шляхи для подолання відмінності в традиціях, мові і т.д. [12].

Отже, до теперішнього часу склалися деякі типові організаційні структури сучасних ТНК, що включають дочірні компанії, асоційовані компанії, закордонні відділення. Найчастіше структури ТНК будуються або за регіональним (країновим) принципом, або за товарним (продуктовим) принципом. Останнім часом позначилися явні тенденції до підвищення ролі міжнародних (транскордонних) злиттів та поглинань у діяльності ТНК та створення таких організаційних форм, як стратегічні міжнародні альянси. За своєю соціально-економічною організацією більшість ТНК, передусім американських, є групами підприємств холдингового типу. Система мережевої організації сучасних ТНК дає змогу тримати корпоративну мережу відкритою для приєднання нових елементів через механізми міжнародних стратегічних альянсів (ТСА).

Якщо розглядати сучасні зміни в організаційній структурі ТНК, то більш детально даний аспект варто розглянути на прикладі компанії «Toyota motor corporation».

Протягом десятиліть організаційна структура Toyota ґрунтувалася на традиційній японській бізнес-ієрархії, де лише найвищі керівники мали право приймати рішення. Ця структура, яку ми знаємо сьогодні як ієрархічна, характеризується одностороннім потоком інформації згори донизу та дуже невеликою підлеглою автономією. Однак ця структура трансформувалася у 2013 році у відповідь на питання безпеки, відкликання продукції та ширшу стратегію, щоб зробити Toyota більш конкурентоспроможною та чуйною на світовому ринку.

Було зроблено зусилля щодо раціоналізації ради директорів та скорочення системи, яка дозволяла керівникам приймати рішення. Компанія також надала закордонним філіям більше можливостей для ухвалення рішень, і до цього часу потужність була зосереджена в японській штаб-квартирі Toyota. Нарешті, Toyota

внесла значні зміни до своєї організаційної структури, щоб гарантувати, що зовнішні чи зовнішні думки були враховані всерйоз і, де це можливо, включені до нової практики управління [18].

У той час як штаб-квартира Toyota в Японії відповідає за ухвалення більшості рішень, деякі повноваження тепер належить бізнес-підрозділам та регіональним керівникам. Toyota представила сім продуктових підрозділів для підвищення ефективності виробництва та оптимізації прийняття рішень.

Є також два додаткові підрозділи, або бізнес-підрозділи, які відповідають за управління операціями у дев'яти географічних регіонах світу.

Сьогодні Toyota має організаційну структуру підрозділу. Він зберігає аспекти своєї традиційної ієрархічної структури, але згадані вище ініціативи дещо децентралізували повноваження щодо прийняття рішень [18].

Потрібно звернути увагу на те, що сучасний звіт змінюється з кожним роком та виникають нові виклики та тенденції розвитку. Якщо говорити про тенденції розвитку організаційної структури, то можна виокремити такі тенденції розвитку організаційної структури міжнародної компанії у сучасних реаліях:

Орієнтація на клієнта

Компанії дедалі більше фокусують свою операційну структуру створення результатів, які їх клієнти вважають цінними. Відділи маркетингу визначають функції та показники товару, які відповідають потребам клієнтів, і кидають виклик їх організаціям задоволення цих потреб. Ви можете змінити фокус свого бізнесу на орієнтований на клієнта, переконавшись, що всі рівні організації знають, що цінують ваші клієнти, як ваші очікування від надання цінності клієнту впливають на кожну посаду в організації та кожен співробітник може зробити для створення задоволених клієнтів. Адаптація до цієї тенденції створює конкурентну перевагу для компаній, які використовують свою клієнтоорієнтованість для отримання частки ринку [19].

Розширення можливості працівників

Тенденція до розширення прав та можливостей співробітників підтверджується доказами того, що компанії, які покладають на співробітників більше відповідальності та відповідні повноваження для прийняття рішень, домагаються вищої задоволеності роботою та продуктивністю працівників. Керівник компанії може розподілити співробітників у команди та покласти на команду відповідальність за виконання роботи або покласти на співробітників обов'язки відповідно до їх досвіду та знань. Навіть у регульованих галузях, які залежать від високого рівня відповідності співробітникам, ви можете видавати політики та покласти на співробітників відповідальність за їх виконання. Компанії, які впроваджують організаційні зміни відповідно до цієї тенденції, легше залучати та утримувати якісних співробітників [20].

Зниження витрат

Тенденції зниження витрат впливають на організаційну структуру, де тенденція полягає у усуненні дорогих рівнів управління та просуванні плоских організацій з невеликим рівнем звітності. Ця тенденція підтримує розширення прав та можливостей співробітників, тому що більш автономні співробітники вимагають меншого управління. Ви можете згладити свою організацію, запитавши, які рівні управління підвищують цінність як з точки зору підвищення прибутковості, так і для клієнта. Деякі компанії організували команди співробітників, які виконують роботу та підпорядковуються безпосередньо вищим рівням управління. Більшість компаній не дотримувалися цієї тенденції настільки й почуваються комфортно з більш ієрархічною структурою з меншою кількістю рівнів [19].

Адаптивність

Швидко мінливі ринки сприяли тенденції до гнучкості та адаптації в організаціях. Рішення повинні швидко прийматися співробітниками, близькими до робочого рівня, щоб уникнути затримок, спричинених організаційною жорсткістю. Ви можете перейти до прийняття матричного типу організації, де адміністративні функції залишаються ієрархічними, але рішення, пов'язані з роботою, приймаються на

нижчому організаційному рівні. Матрична організаційна структура менш ефективна, ніж ієрархія, тому що керівник повинен координувати діяльність співробітників, які приймають рішення. Незважаючи на це, тенденція до матричних структур сильна, тому що вони підтримують інші тенденції, такі як розширення прав та можливостей співробітників та більш приємні організації.

На сьогоднішній день існує низка тенденцій у розвитку організаційних структур управління.

Перша тенденція може бути охарактеризована як прагнення створення «горизонтальної» структури, яка передбачає, що координація діяльності підрозділів істотно впливає ефективність підприємства. Основними рисами такої структури є:

- тенденція до найповнішого задоволення інтересів замовника;
- мінімальна кількість рівнів ієрархії з виділенням самостійних комплексних груп, здатних вирішувати будь-які завдання замовника;
- наявність потужної інформаційної системи, що дозволяє автоматизувати поточні завдання управління та дає можливість менеджерам зосередитись на головних завданнях;
- зміна критеріїв оцінки роботи менеджерів;
- ініціатори цінніші за виконавців.

Друга тенденція – це прагнення рухливої, гнучкої структури. Її характеристики такі: новітні інформаційні та комунікаційні технології; максимальна адаптація до змін зовнішнього середовища та швидка реакція на ці зміни; максимальна гнучкість структури; здатність до самореорганізації; гнучкі форми конкуренції, де переважає кооперація та співробітництво.

Варто зазначити, що нові інформаційні технології суттєво змінюють поняття організаційної структури як чіткої системи поділу праці, відповідальності та повноважень, формальних процедур влади та контролю. Ці зміни з одного боку збільшують свободу, з другого боку посилюють функції «м'якого», але всебічного контролю. Управління перетворюється на тотальний, але тонший механізм.

Таким чином, організаційна структура є важливим механізмом управління проектом. Вона дозволяє реалізовувати всі функції та процеси, необхідні для досягнення цілей проекту. Організаційна структура є основою формування та організації діяльності команди проекту [18].

У сучасних умовах будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати насамперед з точки зору досягнення поставлених перед нею завдань. У разі не кризової економіки реорганізація спрямовано найчастіше те що, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації. Головними показниками покращення є: скорочення витрат, зростання прибутку, поліпшення обслуговування клієнтів, більш гнучкий стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперація у прийнятті та реалізації управлінських рішень, сприйняття організаційної структури людьми. У табл. 1.1 представлені сучасні тенденції у сфері вдосконалення організаційних структур.

Таблиця 1.1

Тенденції удосконалення організаційних структур

Тенденції	Характеристика
1. Перехід від формальних до неформальних органічних систем управління	1. Софтизація економіки 2. Автоматизація виробництва 3. Націленість працівника у своїх здібностей
2. Розвиток економічної самостійності та відповідальності організації	1. Створення центрів прибутку (бізнес-центрів) 2. Максимальний ступінь задоволення потреб ринку
3. Сильна кадрова політика	1. Гарантована зайнятість 2. Повага до особистості 3. Забезпечення єдиного статусу всіх працівників
4. Орієнтація на людину	1. Розкріпачення творчої енергії людини 2. Надання можливості виявити ініціативу, підприємливість, самостійність
5. Формування високоефективних внутрішньофірмових зв'язків	1. Розвиток інформаційних технологій 2. Удосконалення горизонтальних зв'язків усередині організації

Джерело: розраховано автором на основі [20]

У кризовій економіці зміни у структурах управління спрямовані створення умов виживання організації з допомогою раціональнішого використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до вимог довкілля. Обов'язково ставляться та досягаються мети розширення повноважень на нижніх рівнях ієрархії управління та підвищення виробничо-господарської самостійності підрозділів, що входять до складу організації. Насправді це означає залучення дедалі більшої кількості працівників до процесу виявлення та вирішення проблем підприємства. Оцінка діяльності організаційної структури провадиться і за такими напрямками, як швидкість обробки та отримання інформації, необхідної для прийняття рішень, використання інформаційної технології.

Таким чином, організаційна структура - це систематичний розподіл людських ресурсів у організації задля досягнення спільних бізнес-цілей. У ньому викладено ролі та обов'язки кожного члена організації, щоб робота та інформація безперешкодно перетікали, забезпечуючи безперебійне функціонування організації [20].

Висновки до розділу 1

Організаційна структура - це система, яка визначає, як прямують певні заходи задля досягнення цілей організації. Ці дії можуть включати правила, ролі та обов'язки.

Організаційна структура визначає, як певні види діяльності спрямовані на досягнення цілей організації.

Успішні організаційні структури визначають роботу кожного співробітника та те, як вона вписується у загальну систему.

Компанії, що приділяють особливу увагу глобальним бізнес-стратегіям, переходять до глобальних структур продуктів, тоді як компанії, що приділяють особливу увагу стратегіям розташування, переходять до глобальних географічних структур.

Згодом велика кількість компаній, що переходять на матричну або транснаціональну мережеву структуру через подвійні вимоги місцевого адаптаційного тиску та глобалізації. Насправді більшість компаній навряд приймають ні чисті матричні, ні транснаціональні структури; швидше, вони вибирають гібридні структури, що включають і те, й інше.

Таким чином, організаційна структура належить до організації діяльності різних відділів чи бізнес-підрозділів усередині компанії. Залежно від цілей компанії та галузі, де вона працює, корпоративна або організаційна структура може значно відрізнятися між компаніями. Кожен із відділів зазвичай виконує спеціалізовану функцію, постійно співпрацюючи один з одним для досягнення корпоративних цілей та цінностей.



РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТ «KERNEL GROUP»

2.1 Характеристика та оцінка ефективності організаційної структури АТ “Kernel Group”

Kernel Holding S.A. є акціонерним товариством, зареєстрованим у Люксембурзі. Акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі з 2007 року.

Товариством керує Рада директорів, яка є вищим органом прийняття рішень, за винятком повноважень, передбачених законом, Статутом за загальними зборами акціонерів та Хартією корпоративного управління. Рада наділена найширшими повноваженнями щодо здійснення всіх дій адміністрування та розпорядження відповідно до корпоративних цілей Компанії. Правління вирішує приймати свої рішення об'єктивно, у найкращих корпоративних інтересах Компанії. Рада несе колективну відповідальність і відповідальність перед акціонерами за належне ведення бізнесу, довгостроковий успіх Компанії, ефективність системи звітності та системи корпоративного управління [21].

До обов'язків Ради входить затвердження та перегляд стратегій і політик, управління Компанією та нагляд з боку керівництва. Більш детально обов'язки визначені в Статуті корпоративного управління Компанії.

Команда виконавчого управління несе відповідальність за загальні фінансові та операційні результати дочірніх компаній Компанії, очолюючи операційні сегменти та щодня забезпечуючи функції підтримки. Команда виконавчого менеджменту зосереджується на реалізації стратегії, фінансовій та конкурентоспроможній діяльності, комерційному та технологічному розвитку, плануванні спадкоємності та організаційному розвитку.

Групу виконавчого керівництва очолює головний виконавчий директор («Генеральний директор»), який призначається та звільняється Радою та підпорядковується безпосередньо останньому. Генеральний директор відповідає за

повсякденне управління дочірніми компаніями Компанії, виконання стратегії, бюджетів і рішень Ради. Генеральний директор делегує свої обов'язки іншим членам команди виконавчого управління [22].

Щоб підвищити різноманітність її членів, у 2021 фінансовому році до команди виконавчого керівництва було додано трьох досвідчених професіоналів, а саме: начальника відділу торгівлі зерном, керівника відділу торгівлі рослинними оліями та білками та керівника відділу комунікацій, зв'язків з громадськістю та GR. Отже, команда виконавчого керівництва складається з 15 професіоналів, включаючи генерального директора станом на 30 червня 2021 року. Усі члени виконавчої керуючої групи, крім генерального директора, призначаються та звільняються, у відповідних випадках, Радою за пропозицією Комітет N&R після попередньої консультації з генеральним директором, крім випадків, коли він є суб'єктом процедури.

Компанія дотримується більшості практик корпоративного управління, рекомендованих для емітентів Варшавської фондової біржі (свідectво про відповідність). Після вступу в дію Кращих практик корпоративного управління, рекомендованих для емітентів Варшавської фондової біржі, Рада Директорів компанії прийняла рекомендації та принципи визначені в цьому документі, крім рекомендацій IV.R.2 та принципів I.Z.1.16, I.Z.1.20, IV.Z.2, VI.Z.4. Також Рада Директорів вважає, що принципи та рекомендації II.Z.11, III.Z.6. та IV.R.3 не застосовуються до Компанії [23].

Крім того, компанія добровільно дотримується більшості принципів корпоративного управління, встановлених Фондовою біржею Люксембургу. Компанія дотримується принципів корпоративного управління, зазначених в останньому публічному річному звіті. Принципи і структуру корпоративного управління визначено у Статуті Компанії, а також у Статуті Корпоративного Управління [24].

Компанія постійно прагне підтримувати гендерне, освітнє, професійне та вікове різноманіття між членами органів правління, розуміючи вплив різноманіття на максимізацію вартості для акціонерів. Різноманіття було значно посилено протягом кількох останніх років. Компанія дотримується принципів різноманіття, проголошених в численних внутрішніх документах, а також в Політиці рівних можливостей та культурного різноманіття.

Кернел відданий високим стандартам корпоративного управління та керується структурою корпоративного управління, визначеною [25]:

- корпоративне право Великого Герцогства Люксембург як місце реєстрації (включаючи добровільне дотримання більшості положень X Принципів корпоративного управління Люксембурзької фондової біржі); і
- правила корпоративного управління, викладені в «Найкращій практиці для компаній, які зареєстровані на WSE 2021», як місце лістингу акцій Компанії. Пункт 29 Правил Варшавської фондової біржі вимагає від емітентів постійно публікувати звіт із зазначенням того, яких правил дотримується емітент, а яких правил не дотримується емітент на постійній основі. Такий звіт Компанія опублікувала 12 серпня 2021 року, доступна на веб-сайті Компанії. Компанія застосовувала всі принципи, крім детальних принципів 1.4., 1.4.1., 1.4.2., 1.5., 2.1., 2.11.3., 2.11.5., 2.11.6., 3.6., 3.9., 6.2., 6.3., 6.4.

Якщо графічно позначати організаційну структуру компанії, то можна сказати про те, що компанія має матричну організаційну структуру. Організаційна структура представлена на рисунку 2.1.

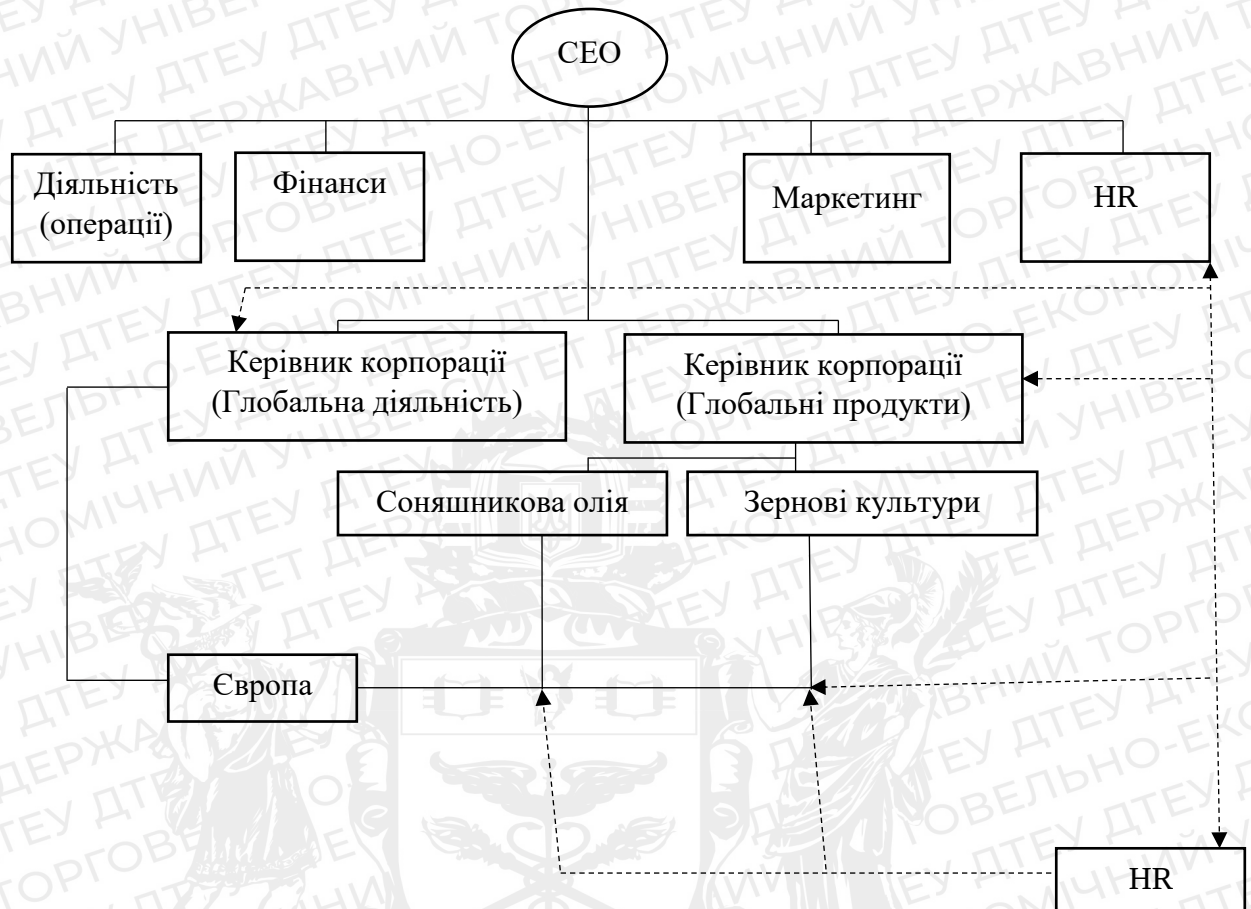


Рисунок 2.1. Міжнародна організаційна структура АТ «Kernel Group» [17,24]

Основними внутрішніми документами, що викладають принципи корпоративного управління, є статут Kernel Holding S.A. та Статут корпоративного управління. 30 серпня 2021 року Загальні збори також затвердили Політику щодо винагород, яка поширюється на Раду директорів та команду виконавчого керівництва. Усі ці документи доступні на сайті компанії.

Здійснимо оцінку ефективності організаційної структури підприємства. Для цього адаптуємо алгоритм аналізу рівня економічної безпеки підприємства за функціональними складовими до структури виробничого потенціалу підприємства. Розрахунки наведемо за структурними складовими виробничого потенціалу Кернел в умовах функціонування чинної організаційної структури [25].

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності організаційної структури

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фондовіддача, дол/дол	3,75	3,40	3,95	3,70	3,91	4,15	3,81	3
Фондомісткість, дол/дол	0,27	0,29	0,25	0,27	0,26	0,24	0,26	3
Фондоозброєність, тис дол/особу	43,36	38,96	35,14	38,27	35,38	38,91	38,34	3
Рентабельність основ.засобів, %	14,1	-15,3	16,2	42,2	32,2	9,67	16,53	3
Кф. оновлення основ.засобів, дол/дол	0,22	0,11	0,05	0,18	0,14	0,14	0,14	2
Кф. зносу основ.засобів, дол/дол	0,11	0,12	0,1	0,09	0,08	0,1	0,10	3
Кф. вибуття основ.засобів, дол/дол	0,04	0,02	0,01	0,04	0,01	0,02	0,02	3
Середнє значення								2,86

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Засновуючись на результатах аналізу ефективності управління виробничими фондами в умовах функціонування чинної організаційної структури, ми можемо висунути твердження про його задовільний рівень (наближений до задовільного). Додаткову роботу слід провести щодо підвищення частки оновлення основних фондів підприємства, а також щодо зниження показників фондомісткості.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності управління потенціалом оборотних фондів в умовах функціонування чинної організаційної структури

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оборотність оборотних засобів, оборотів/рік	2,62	2,78	3,55	2,77	1,94	2,02	2,61	2
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	137	129	101	130	186	178	143,70	2

Оборотність грошових коштів, оборотів/рік	35,5	36,6	18	32,9	15,1	18,2	26,06	2
Тривалість 1 обороту грошових коштів, днів	10,1	9,84	20	10,9	23,8	19,8	15,74	2
Оборотність запасів, оборотів/рік	10,4	7,99	14,7	9,93	5,61	6,52	9,18	2
Тривалість 1 обороту запасів, днів	34,8	45,1	24,5	36,2	64,2	55,2	43,33	2
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів/рік	18,5	24	41,5	26,4	24,9	26	26,90	4
Тривалість 1 обороту дебіторської заборгованості, днів	19,4	15	8,67	13,6	14,5	13,8	14,17	4
Середнє значення								2,50

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Оцінка рівня ефективності управління оборотними фондами Кернел дозволила визначити його рівень як незадовільний.

Спостерігається збільшення тривалості оборотності оборотних фондів загалом і за окремими групами.

Підприємству слід вжити заходів щодо підвищення ефективності політики управління грошовими коштами і запасами. За близьке до ефективного рівня можна прийняти лише управління дебіторською заборгованістю підприємства, оскільки в середньому дебітори КЕРНЕЛ сплачують за своїми зобов'язаннями за 15 днів.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності управління потенціалом нематеріальних активів в умовах функціонування чинної організаційної структури

Показник	Значення						Середнє значення	Оцінка
	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фондовіддача, дол/дол	17,5	25,3	44,3	54,0	20,7	23,0	30,8	3
Фондомісткість, дол/дол	0,06	0,04	0,02	0,02	0,05	0,04	0,0	3

Джерело: розраховано автором на основі [28]

В загальному рівень управління трудовими ресурсами на підприємстві також може бути оцінений як вищий за задовільний. Спостерігаються позитивні рухи щодо збільшення рівня соціальних витрат на 1 працівника, зниження травматизму на робочому місці і проведення робіт щодо зниження рівня плинності кадрів.

Визначимо величину ресурсного потенціалу підприємства на основі виведення середньої оцінки за його складовими $CP3HAЧ(2,79;3,14)=2,97$. Отже, ми можемо оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом Кернел в умовах функціонування чинної організаційної структури в умовах функціонування чинної організаційної структури у 2,97 бали – задовільний рівень.

Таким чином, ефективність функціонування організаційної структури АТ “Kernel Group” можна оцінити у 2,8 бали, що є задовільним показником [29].

Отже, ми можемо дійти висновку щодо задовільного рівня ефективності управління виробничим потенціалом Кернел. Вузкими місцями управління виробничим потенціалом підприємства є виробничі та оборотні фонди, а також нематеріальні активи.

2.2 Напрями удосконалення організаційної структури компанії АТ “Kernel Group”

АТ “Kernel Group” має задовільну організаційну структуру, але через мінливий економічний стан в Україні та світі, а також окупацію значної території України, яка задіяна у сільськогосподарській діяльності, є актуальним запропонувати компанії вдосконалити власну організаційну структуру.

Незважаючи на це, компанія “Kernel Group” стикалась за останні роки з рядом викликів, які спричинені через всесвітню пандемію та повномасштабну війну в Україні. Якщо говорити про пандемію, Кернел під час пандемії посилили свій вплив та допомогу на персоналі в кожній ланці власної організаційної структури. Була

розроблена стратегія допомоги, щоб підтримувати діяльність персоналу ефективною та безпечною.

Коли в Україні тільки зафіксували перші випадки захворювання, команда Kernel вже активно вивчала ситуацію з Covid-19 у світі та розробляла комплекс превентивних заходів, щоб запобігти поширенню коронавірусу в компанії. До введення карантинних обмежень на території країни в офісах і на підприємствах розпочалася профілактика – співробітників забезпечили засобами індивідуальної захисту, запровадили контроль за дезінфекцією приміщень та щоденний температурний скринінг, відмінили закордонні та внутрішні відрядження, перевели навчання та заплановані корпоративні заходи до онлайн-формату. З березня 2020 року близько 4000 співробітників почали працювати віддалено. Проте більша частина команди, задіяна у виробничих процесах, продовжувала забезпечувати безперервне виробництво та економічну стабільність країни.

Також треба зауважити те, що під час повномасштабної війни організаційна структура компанії зазнала більших змін. Майже 1300 співробітників компанії було мобілізовано до Збройних Сил України або зараховано до лав Територіальної оборони. 14 людей загинули внаслідок бойових дій і 51 було поранено (на дату звіту).

Додаткова фінансова допомога, надана групою таким співробітникам, становила \$2,3 млн. На проведення евакуації з регіонів високого ризику (було переселено 312 осіб) спрямовано \$538 000.

Троє представників ради директорів залишили компанію – один із них був росіянином.

Посилення децентралізації. У компанії була подушка ліквідності, завдяки якій вона продовжувала вести операційну діяльність і змогла швидко запуснути програми допомоги, а також управлінська децентралізація, яку компанія впроваджувала останні сім років. Перше забезпечило фінансовий ресурс, друге – допомогло зберегти людей і активи.

Компанія посилила децентралізацію на початку лютого, надавши керівникам підприємств повноваження приймати будь-які рішення на випадок відсутності зв'язку.

Крім цього, в організаційній структурі компанії змінилось стратегічне планування, воно стало короткостроковим, а саме з липня поточного року до липня наступного року.

Таким чином, війна спричинила великі пошкодження в організації діяльності компанії, тому головним завданням компанії стало – підтримати мінімально необхідний рівень експорту заради покриття витрат, виплат заробітної плати й обслуговування боргу.

Успішні лідери процвітають в організаційній структурі, яка сприяє творчості, розкриває потенціал та не душить прогресу. Це відбувається, коли менше уваги приділяється ієрархічній структурі, а більше уваги приділяється розширенню прав та можливостей потрібних людей у потрібних місцях. Розширення прав і можливостей підвищує продуктивність лідерів і заохочує поведінку, яка заслуговує на повагу послідовників. Ця повага дозволяє лідерам будувати партнерські відносини всередині організації, які заохочують відкрите двостороннє спілкування та зміцнюють почуття лояльності [30].

Дати право власності

Володіння відбувається в організаційній структурі, коли є бай-ін знизу вгору та в масштабах усієї системи. Якщо власність не розділена, то структура є егоїстичною і не розширює дії співробітників та їх повноваження. Люди хочуть власності та почуття приналежності до великої справи. Відповідальність покладає на кожного у команді відповідальність за свої рішення та дії. Щоб співробітники могли успішно взяти на себе відповідальність за свою роботу, вони мають чітко розуміти очікування. Вони також повинні мати віхи для оцінки прогресу. Потрібно переконатися, що працівники працюють на потрібних посадах, віддавайте відповідальність та відзначаєте свої перемоги [10,30].

Розширити межі

Організаційна структура має бути не документом стримування, а планом відкритих кордонів для зростання та успіху. У міру зростання організації повинна зростати і структура, але таким чином, щоб стимулювати зростання, а не таким чином, щоб перешкоджати йому. Потрібно надати співробітникам можливість бути гнучкішими щодо того, як, коли, де і з ким виконується робота. Співробітники хочуть брати участь у проектуванні та управлінні своїми робочими завданнями. Варто запропонувати співробітникам вибір та можливість персоналізувати роботу. Можна дозволити співробітникам ділитися ідеями та брати участь у реалізації цих ідей. У міру того, як керівник розширює свої межі, треба надати можливості для зростання співробітників і зосередити енергію на результатах, які є дійсно важливими.

Думай про бічне

Співробітники повинні мати певний контроль за своїми робочими завданнями. Організаційна структура зверху донизу перешкоджає прийняттю рішень на найнижчому рівні. Прийняття рішень на передовій дозволяє швидко виявляти та вирішувати проблеми. У бічній структурі співробітники розуміють, де вони підходять і як впливають успіх організації. Плоска організаційна структура дозволяє співробітникам на всіх рівнях організації наділяти повноваження та надавати автономію над своєю роботою. Ця менш жорстка структура забезпечує гнучкість та сприяє відчуттю рівності та інклюзивності. Коли бічне мислення втілюється в життя, воно забезпечує швидший час відгуку, який може призвести до більш щасливих клієнтів, задоволених клієнтів та здорового прибутку [11,30].

Побудувати довіру

Підтримка, необхідна для успішного досягнення організаційних цілей, досягається шляхом розвитку відносин, заснованих на довірі та прихильності. Організаційна структура може посилювати або перешкоджати таким факторам, як відкрите спілкування, подальша робота керівництва, підзвітність, послідовність та турбота про інтереси працівників, які сприяють почуттю довіри. Тому зміцнення

довіри – це навмисна дія, а не те, що залишилося на випадок. Це відбувається, коли відноsinам приділяється пріоритет, вони зростають в атмосфері спільноти і приносять величезні дивіденди, коли всі залучені.

Знайти спільну мову

Співробітники вважають за краще працювати з іншими людьми, яких вони вважають схожими на себе. Коли організаційна структура забезпечує інклюзивне середовище із загальними цілями, розвивається почуття спільності. Пошук точок дотику допомагає в успішному досягненні цих спільних цілей. Організація повинна сприяти спільній меті, щоб співробітники розуміли, чому організація існує і чому вони роблять те, що роблять. Пошук точок дотику є фундаментальною умовою успіху. Потрібно визначити, поділитися ним, але найбільше; команда має володіти ним [30].

Таким чином, на основі вищезазначеного можна запропонувати шість шляхів покращення організаційної структури АТ “Kernel Group”:

1. Чітко визначте зміни та погодити їх з бізнес-цілями.

Це може здатися очевидним, але багато організацій втрачають цей перший життєво важливий крок. Одна справа сформулювати необхідні зміни, а зовсім інша – провести критичний огляд організаційних цілей та цілей ефективності, щоб гарантувати, що зміни будуть вести бізнес у правильному напрямку стратегічно, фінансово та етично. Цей крок також може допомогти вам визначити цінність зміни, що буде кількісно оцінювати зусилля та ресурси, які ви повинні інвестувати [31].

Ключові питання:

- Що нам потрібно змінити?
- Навіщо потрібна ця зміна?

2. Визначити вплив та ті, які постраждали.

Як тільки керівник точно знає, що варто досягти і чому він повинен визначити наслідки змін на різних організаційних рівнях. потрібно переглянути вплив на кожен бізнес-підрозділ і те, як воно каскадує організаційну структуру для людини. Ця

інформація почне формувати план того, де навчання та підтримка найбільше потрібні для пом'якшення наслідків [31].

Ключові питання:

- Які наслідки змін?
- На кого зміни найбільше вплинуть?
- Як буде отримано зміни?

3. Розробити комунікаційну стратегію.

Хоча всі працівники повинні бути прийняті на шляху до змін, перші два кроки виділять тих співробітників, яким керівник обов'язково повинен повідомити про зміну. Треба визначити найефективніші засоби зв'язку для групи або людини, які приведуть їх на борт. Комунікаційна стратегія повинна включати графік поступового поширення змін, ключові повідомлення, а також канали зв'язку і засоби зв'язку, які ви плануєте використовувати [20,31].

Ключові питання:

- Як буде повідомлено зміни?
- Як управлятиметься зворотним зв'язком?

4. Забезпечити ефективне навчання.

З відкритим повідомленням про зміни важливо, щоб персонал знав, що він отримає навчання, структуроване чи неформальне, щоб навчитися навичкам та знанням, які необхідні для ефективної роботи в міру впровадження змін. Навчання може включати набір онлайн-модулів мікронавчання або змішаний підхід до навчання, що включає очні заняття або коучинг і наставництво без відриву від виробництва [16,31].

Ключові питання:

- Яка поведінка та навички необхідні для досягнення бізнес-результатів?
- Які методи навчання будуть найефективнішими?

5. Реалізувати опорну структуру.

Надання структури підтримки має важливе значення для того, щоб допомогти співробітникам емоційно та практично адаптуватися до змін та розвинути навички поведінки та технічних навичок, необхідних для досягнення бажаних бізнес-результатів. Деякі зміни можуть призвести до звільнень або реструктуризації, тому керівник може розглянути можливість надання підтримки, як-от консультаційні послуги, щоб допомогти людям впоратися з ситуацією. Щоб допомогти співробітникам пристосуватися до змін у тому, як виконується роль, може бути налаштовано наставництво або політика відкритих дверей з керівництвом, щоб ставити запитання у міру їхнього виникнення [17,31].

Ключові питання:

- Де найбільше потрібна підтримка?
- Які види підтримки будуть найефективнішими?

6. Виміряти процес змін.

Протягом усього процесу управління змінами має бути створена структура для вимірювання впливу змін на бізнес та забезпечення того, щоб існували можливості для подальшого зміцнення для підвищення кваліфікації. Керівник також повинен оцінити свій план управління змінами, щоб визначити його ефективність та задокументувати будь-які викладені уроки [31].

Ключові питання:

- Чи допомогли зміни у досягненні бізнес-цілей?
- Чи був процес керування змінами успішним?
- Що можна було б зробити інакше?

Таким чином, завдяки даним рекомендаціям та шляхам покращення організаційної структури АТ “Kernel Group” може вдосконалити вже існуючу організаційну структуру та пристосовуватися до сучасних викликів.

Висновки до розділу 2

Kernel Holding S.A. є акціонерним товариством, зареєстрованим у Люксембурзі. Акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі з 2007 року.

Товариством керує Рада директорів, яка є вищим органом прийняття рішень, за винятком повноважень, передбачених законом, Статутом та загальними зборами акціонерів та Хартією корпоративного управління. Рада наділена найширшими повноваженнями щодо здійснення всіх дій адміністрування та розпорядження відповідно до корпоративних цілей Компанії. Правління вирішує приймати свої рішення об'єктивно, у найкращих корпоративних інтересах Компанії. Рада несе колективну відповідальність і відповідальність перед акціонерами за належне ведення бізнесу, довгостроковий успіх Компанії, ефективність системи звітності та системи корпоративного управління.

Успішні лідери процвітають в організаційній структурі, яка сприяє творчості, розкриває потенціал та не душить прогресу. Це відбувається, коли менше уваги приділяється ієрархічній структурі, а більше уваги приділяється розширенню прав та можливостей потрібних людей у потрібних місцях. Розширення прав і можливостей підвищує продуктивність лідерів і заохочує поведінку, яка заслуговує на повагу послідовників. Ця повага дозволяє лідерам будувати партнерські відносини всередині організації, які заохочують відкрите двостороннє спілкування та зміцнюють почуття лояльності.

Таким чином, ефективність функціонування організаційної структури АТ “Kernel Group” можна оцінити у 2,8 бали, що є задовільним показником.

Отже, ми можемо дійти висновку щодо задовільного рівня ефективності управління виробничим потенціалом Кернел. Вузкими місцями управління виробничим потенціалом підприємства є виробничі та оборотні фонди, а також нематеріальні активи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Організаційна структура - це система, яка визначає, як прямують певні заходи задля досягнення цілей організації. Ці дії можуть включати правила, ролі та обов'язки.

Організаційна структура визначає, як певні види діяльності спрямовані на досягнення цілей організації.

Успішні організаційні структури визначають роботу кожного співробітника та те, як вона вписується у загальну систему.

Компанії, що приділяють особливу увагу глобальним бізнес-стратегіям, переходять до глобальних структур продуктів, тоді як компанії, що приділяють особливу увагу стратегіям розташування, переходять до глобальних географічних структур.

Згодом велика кількість компаній, що переходять на матричну або транснаціональну мережеву структуру через подвійні вимоги місцевого адаптаційного тиску та глобалізації. Насправді більшість компаній навряд приймають ні чисті матричні, ні транснаціональні структури; швидше, вони вибирають гібридні структури, що включають і те, й інше.

Отже, організаційна структура належить до організації діяльності різних відділів чи бізнес-підрозділів усередині компанії. Залежно від цілей компанії та галузі, де вона працює, корпоративна або організаційна структура може значно відрізнятися між компаніями. Кожен із відділів зазвичай виконує спеціалізовану функцію, постійно співпрацюючи один з одним для досягнення корпоративних цілей та цінностей.

Kernel Holding S.A. є акціонерним товариством, зареєстрованим у Люксембурзі. Акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі з 2007 року.

Товариством керує Рада директорів, яка є вищим органом прийняття рішень, за винятком повноважень, передбачених законом, Статутом за загальними зборами акціонерів та Хартією корпоративного управління. Рада наділена найширшими повноваженнями щодо здійснення всіх дій адміністрування та розпорядження відповідно до корпоративних цілей Компанії. Правління вирішує приймати свої

рішення об'єктивно, у найкращих корпоративних інтересах Компанії. Рада несе колективну відповідальність і відповідальність перед акціонерами за належне ведення бізнесу, довгостроковий успіх Компанії, ефективність системи звітності та системи корпоративного управління.

Успішні лідери процвітають в організаційній структурі, яка сприяє творчості, розкриває потенціал та не душить прогресу. Це відбувається, коли менше уваги приділяється ієрархічній структурі, а більше уваги приділяється розширенню прав та можливостей потрібних людей у потрібних місцях. Розширення прав і можливостей підвищує продуктивність лідерів і заохочує поведінку, яка заслуговує на повагу послідовників. Ця повага дозволяє лідерам будувати партнерські відносини всередині організації, які заохочують відкрите двостороннє спілкування та зміцнюють почуття лояльності.

Таким чином, ефективність функціонування організаційної структури АТ “Kernel Group” можна оцінити у 2,8 бали, що є задовільним показником.

Отже, ми можемо дійти висновку щодо задовільного рівня ефективності управління виробничим потенціалом Кернел. Вузкими місцями управління виробничим потенціалом підприємства є виробничі та оборотні фонди, а також нематеріальні активи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадертдінова З. І. Удосконалення організаційної структури управління на підприємствах // Вісник сучасних досліджень. 2019. № 1.10 (28). С. 47-49.
2. Барчан Н. Н., Щербаков, Н. В., Котова, Л. В. Сучасні підходи до аналізу норм керованості // Фотинські читання. 2018. № 1 (9). С. 334-337.
3. Гур'янова Е. А. Вплив показників організаційної структури на рівень і структуру тран- акційних витрат фірми // Вісник Воронежського державного університету. Серія: Економіка та управління. 2019. № 2. С. 17-21.
4. Дудаєва Л. М., Єрємін, І. Ю. Основи ефективного формування персоналу в сучасних конкурентоспроможних компаніях // Праця та соціальні відносини. 2018. № 3. С. 21-28.
5. Ареф'єва О. В. Інтенсифікація управління організаційною культурою підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. / О. В. Ареф'єва, О. В. Полоус // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 6(74). – С. 7
6. Єрємін І. Ю. Управління розвитком менеджерського таланту персоналу організації у сфері додаткових освітніх послуг : дис. ... д-ра екон. наук // Академія праці та соціальних відносин. 2019.
7. Лепейко Т. І. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. / Т. І. Лепейко, К. О. Баркова // Інтелект ХХІ. – 2019. – .№ 3. – С. 66–73.
8. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
9. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.
10. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81–85.

- 11.Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16.
- 12.Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. № 15. С. 1-8.
- 13.Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp#toc-what-are-some-types-of-organizational-structures>
- 14.How to Structure an International Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.functionly.com/orginometry/org-strategy/how-to-structure-an-international-organization>
- 15.What is Organizational Structure? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wallstreetmojo.com/organizational-structure/#h-example-1>
- 16.Organizational structure: Your guide to configuring and growing teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.betterup.com/blog/organizational-structure>
- 17.International Organizational Structures [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.yourarticlelibrary.com/international-business/international-organizational-structures-with-diagram/77149>
- 18.Toyota Organizational Structure [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fourweekmba.com/toyota-organizational-structure/>
- 19.Organizational Issues [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-issues>
- 20.Organizational Structure Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-trends-63799.html>
- 21.Business description [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Kernel Holding - history, operations, key financials \(shareupotential.com\)](https://shareupotential.com/kernel-holding-history-operations-key-financials/)
- 22.База даних Smaida.gov.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Регулярна інформація - Smida](https://smaida.gov.ua/)

- 23.Офіційний сайт компанії “Кернел”, розділ про Раду директорів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Рада директорів та корпоративне управління - Кернел \(kernel.ua\)](http://kernel.ua)
- 24.Неонсолідований фінансовий звіт компанії “Кернел” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Kernel.FY2021.Annual.Report.Standalone.pdf
- 25.Офіційний сайт компанії “Кернел”, розділ про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Company - Kernel](http://Company-Kernel)
- 26.База даних Ua-region [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [KERNEЛ-ТРЕЙД Київ – контакти сайт адреса телефон – ЄДРПОУ 31454383 \(ua-region.com.ua\)](http://KERNEЛ-ТРЕЙД.Київ-контакти.сайт.адреса.телефон-ЄДРПОУ.31454383.ua-region.com.ua)
- 27.Фінансова звітність компанії “Кернел” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Фінансові звіти - Ядро \(kernel.ua\)](http://Фінансові.звіти-Ядро.kernel.ua)
- 28.Консолідований фінансовий звіт компанії “Кернел” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: FY2021.Kernel.Annual.Report.pdf
- 29.Про компанію “Кернел” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Кернел — Latifundist.com](http://KerneЛ-Latifundist.com)
- 30.Six Ways To Enhance Organizational Structure [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.leadersbeacon.com/six-ways-enhance-organizational-structure/>
- 31.Six Steps to Effective Organizational Change Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pulselearning.com/6-steps-effective-organizational-change-management/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс компанії «Кернел»

Balance sheet highlights

US\$ million	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21
Cash & cash equivalents	6	25	89	129	59	116	83	79	65	129	60	143	132	77	369	574
Net trade accounts receivable	9	10	49	32	65	112	146	151	100	56	75	87	92	183	215	381
Prepayments to suppliers & other current assets	7	9	30	26	94	81	90	110	57	61	53	83	113	130	116	128
Prepaid taxes	9	22	23	73	206	221	236	210	156	105	138	143	122	127	133	198
Inventory	32	40	145	99	148	184	410	270	300	159	200	387	368	358	303	332
of which: readily marketable inventories	29	38	139	91	143	141	336	157	243	140	184	354	325	293	252	285
Biological assets	3	10	42	19	26	96	153	247	183	147	190	256	289	309	252	377
Other current assets	-	-	-	-	-	-	-	23	12	2	4	21	87	73	142	294
Intangible assets and goodwill	10	28	103	81	118	152	228	321	233	172	159	219	208	223	192	183
Net property, plant & equipment	72	128	232	222	379	503	728	763	643	535	539	570	588	765	984	1,065
Right-of-use assets	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	347	365
Other non-current assets	5	3	43	19	29	109	41	187	170	100	91	100	210	220	110	100
Total assets	156	275	756	700	1,125	1,573	2,116	2,362	1,919	1,466	1,509	2,009	2,211	2,464	3,165	3,997
Trade accounts payable	1	6	6	8	11	27	25	47	33	27	42	53	74	136	88	150
Advances from customers & other current liabilities	5	9	22	26	131	102	155	202	80	63	77	89	105	105	68	187
Debt liabilities	93	157	256	295	345	422	693	725	743	463	339	655	751	768	1,350	1,410
Short-term debt	29	44	127	160	210	266	266	450	483	367	254	152	246	203	73	51
Long-term debt	54	102	98	133	135	156	427	276	260	95	84	8	11	69	172	228
Corporate bonds issued	10	10	31	2	-	-	-	-	-	-	-	494	495	496	794	806
Lease liabilities	5	3	7	11	8	3	13	19	12	6	2	3	8	5	310	324
Other liabilities	9	18	32	14	32	24	33	35	32	21	55	56	104	109	165	167
Total liabilities	108	190	315	342	520	575	906	1,009	888	575	512	851	1,033	1,118	1,671	1,914
Total equity	48	85	440	357	605	997	1,211	1,352	1,031	891	997	1,158	1,178	1,346	1,494	2,083
Debt / equity ratio	2.0x	1.8x	0.6x	0.8x	0.6x	0.4x	0.6x	0.5x	0.7x	0.5x	0.3x	0.6x	0.6x	0.6x	0.9x	0.7x
Debt / assets ratio	60%	57%	34%	42%	31%	27%	33%	31%	39%	32%	22%	33%	34%	31%	43%	35%
Liquidity position and credit metrics																
Debt liabilities	94	158	259	300	350	428	698	734	749	469	343	657	754	770	1,350	1,410
Cash	6	25	89	129	59	116	83	79	65	129	60	143	132	77	369	574
Net debt	88	133	170	170	291	312	616	655	684	339	283	514	622	694	980	836
Readily marketable inventories	29	38	139	91	143	141	336	157	243	140	184	354	325	293	252	285
Adjusted net debt	58	95	32	79	148	170	280	498	441	199	99	160	297	400	729	551
Net debt / EBITDA	5.2x	2.9x	1.4x	0.9x	1.5x	1.0x	1.9x	2.3x	3.1x	0.9x	0.8x	1.6x	2.8x	2.0x	2.2x	0.9x
Adjusted net debt / EBITDA	3.4x	2.0x	0.3x	0.4x	0.8x	0.5x	0.9x	1.7x	2.0x	0.5x	0.3x	0.5x	1.3x	1.2x	1.0x	0.6x
EBITDA / Interest	1.8x	2.5x	4.4x	5.9x	8.3x	7.3x	5.1x	3.8x	3.1x	5.8x	6.1x	5.1x	3.4x	4.2x	3.0x	6.6x

Note: financial year ends 30 June.

Грошовий потік компанії «Кернел»

US\$ million	FY06	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21
EBITDA	17	46	123	190	190	310	319	288	223	397	346	319	223	346	443	929
Finance cost paid	(9)	(18)	(28)	(32)	(23)	(36)	(67)	(76)	(72)	(68)	(58)	(35)	(64)	(72)	(140)	(133)
Income tax paid	(0)	(1)	(3)	(2)	(1)	(3)	(7)	(43)	(40)	(13)	(3)	(6)	(5)	(3)	(8)	(18)
Non-cash adjustments and non-operating items	(0)	(1)	7	(32)	12	(36)	(27)	1	(41)	(70)	(18)	5	(40)	23	(16)	(136)
Operating Cash Flow before Working Capital changes	7	26	99	124	179	235	218	169	70	245	268	283	113	293	279	641
Change in working capital	(36)	(15)	(210)	(25)	(97)	(180)	(242)	135	(1)	147	(136)	(206)	(31)	(94)	(10)	(181)
Acquisition of subsidiaries and JVs, net	-	(60)	(97)	(5)	(70)	(11)	(136)	(152)	(41)	2	(30)	(141)	(24)	(41)	46	(44)
Net purchase of PP&E	(6)	2	(24)	(89)	(56)	(48)	(93)	(91)	(42)	(23)	(30)	(40)	(140)	(157)	(210)	(172)
Other investments	1	0	(49)	(1)	1	(66)	(0)	(23)	(1)	(4)	(1)	(42)	8	(43)	(38)	12
Free cash flow to the Firm	(34)	(46)	(281)	4	(44)	(71)	(253)	38	(14)	369	71	(146)	(74)	(43)	67	255
Debt financing	32	62	81	36	(77)	(18)	220	(45)	7	(289)	(115)	178	98	50	233	(1)
Equity financing	(1)	3	235	-	81	141	5	(2)	-	(1)	-	15	-	-	14	(11)
Dividends paid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(21)	(35)
Financing cash flow	31	64	315	36	4	124	225	(48)	7	(310)	(134)	173	77	30	226	(48)
Cash at the year end	6	25	59	98	58	110	83	73	65	124	60	87	90	76	367	574
Cash conversion cycle	n/a	66	86	79	117	91	117	90	85	67	63	84	83	49	51	44
Payment period, days	n/a	(4)	(4)	(3)	(4)	(4)	(5)	(5)	(7)	(6)	(7)	(9)	(10)	(10)	(11)	(9)
Inventories processing, days	n/a	43	61	51	53	38	60	48	47	42	38	57	61	36	33	24
Receivables collection, days	n/a	10	16	14	18	17	23	19	19	12	12	14	14	13	18	19
VAT receivables, days	n/a	17	13	17	50	41	40	28	26	18	20	22	19	11	11	10



Звіт унікальності роботи

Проверка уникальности**Унікальність: 87.68%**ua.nesrakonk.ru/organizational-structure/**12%**[Подробнее](#)