

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

Пояснювальна записка
до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

**ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ З
ВИКОРИСТАННЯМ МЕРЕЖЕВОГО ПЛАНУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ
«АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»)**

Виконав: студент 2 курсу, групи МПОУ-19м
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Зварищук С. А. _____

Керівник: проф. каф. ЕПВМ

Буреннікова Н.В. _____

« ____ » _____ 20__ р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
О. Й. Лесько

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську кваліфікаційну роботу студенту

Зварищук Світлані Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: Впровадження нових форм організації праці на підприємстві та шляхи підвищення ефективності управління ними з використанням мережевого планування (на прикладі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»)

та керівник роботи: Буреннікова Наталія Вікторівна

затверджена наказом ВНТУ від «__» _____ 2020 року № __.

Строк подання студентом роботи: до «__» _____ 201__ року.

Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені в мережі Internet у межах досліджуваного проблемного поля, фінансова звітність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Зміст пояснювальної записки: Теоретичні аспекти забезпечення впровадження нових форм організації праці на підприємстві; сучасний стан і тенденції впровадження нових форм організацій праці на підприємстві; впровадження нових форм організації праці та забезпечення ефективності їх застосування на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Перелік графічного матеріалу: Таблиця 1.1 – Визначення поняття «організація праці»; Таблиця 1.2 – Основні параметри планування й управління мережі; Таблиця 2.1 – Слабкі та сильні сторони ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»; Таблиця 2.2 – Можливості та загрози

підприємства; Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»; Таблиця 2.4 – Аналіз абсолютних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2017-2019 рр.; Таблиця 2.5 – Аналіз відносних фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2017-2019 рр.; Таблиця 3.1 – Функціональні обов'язки підрозділів кадрової служби; Таблиця 3.2 – Витрати на працівників кадрової служби ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»; Таблиця 3.3 – Прогнозовані витрати на курси; Таблиця 3.4 – Доходи від впровадження нових форм організації праці; Таблиця 3.5 – Порівняння використання супутникових знімків з використанням безпілотних апаратів; Таблиця 3.6 – План виробничої діяльності підприємства; Таблиця 3.7 – Результати розрахунків (Резерви часу); Таблиця 3.8 – План рекомендацій для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», який потрібно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності запровадження нових форм організації праці; Рисунок 1.1 – Класифікація поділу праці; Рисунок 1.2 – Нормативно-правове та інформаційне забезпечення праці; Рисунок 1.3 – Варіант зображення події мережевого графіка; Рисунок 1.4 – Частковий приклад мережевого графіка; Рисунок 1.5 – У мережевому графіку не повинно бути замкнутих контурів; Рисунок 1.6 – Введення додаткових подій; Рисунок 1.7 – Схема уникнення взаємного перетину стрілок; Рисунок 1.8 – Відображення на мережевому графіку відповідальних виконавців; Рисунок 2.1 – Структура активів підприємства у 2017 році; Рисунок 2.2 – Структура активів підприємства у 2018 році; Рисунок 2.3 – Структура активів підприємства у 2019 році; Рисунок 2.4 – Фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2017-2019 рр.; Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»; Рисунок 2.6 – Динаміка витрат на оплату праці ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» 2017-2019 рр.; Рисунок 2.7 – Середньорічна кількість працівників ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» 2017-2019 рр.; Рисунок 3.1 – Структура кадрової служби для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»; Рисунок 3.2 – Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»; Рисунок 3.2 – Приклад програми «ІС:Селекція в тваринництві. Свинарство для України»; Рисунок 3.3 – Приклад програмного забезпечення Soft.Farm; Рисунок 3.4 – Приклад програмного забезпечення EOS Crop Monitoring; Рисунок 3.5 – Сітковий графік робіт.

Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Буреннікова Н.В., професор кафедри ЕПВМ		

Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР).		
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)		
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)		
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)		
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.		
6	Рецензування МКР.		
7	Захист МКР.		

Студент _____
(підпис)

Зварищук С.А.

Керівник роботи _____
(підпис)

Буреннікова Н.В.

АНОТАЦІЯ

Зварищук С. А. Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Впровадження нових форм організації праці на підприємстві та шляхи підвищення ефективності управління ними з використанням мережевого планування (на прикладі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»)».

В магістерській кваліфікаційній роботі досліджено форми організації праці на підприємстві, їх класифікацію та поділ, методичні основи процесу управління працею, проаналізовано мережеве планування та управління. Проведено економічне оцінювання фінансових результатів досліджуваного підприємства та стан організації праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». На прикладі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» запропоновано заходи з підвищення ефективності впровадження на підприємстві нових форм організації праці.

Ключові слова: організація праці, форми та методи, трудовий процес, ефективність, кооперація, поділ, бригада, робоче місце, мережа, мережеве планування та управління.

ANNOTATION

S. Zvaryshchuk. Master's thesis on the topic: "Introduction of new forms of labor organization at the enterprise and ways to improve the efficiency of their management using network planning (for example, LLC "Agrocomplex "Zelena Dolyna").

In the master's qualification work the forms of labor organization at the enterprise, their classification and division, methodical bases of the process of labor management are analyzed, the network planning and management is analyzed. The economic evaluation of the financial results of the researched enterprise and the state of labor organization at the LLC "Agrocomplex" "Zelena Dolyna" was carried out. On the example of LLC "Agrocomplex "Zelena Dolyna" measures are proposed to increase the efficiency of implementation of new forms of labor organization at the enterprise.

Key words: labor organization, forms and methods, labor process, efficiency, cooperation, division, brigade, workplace, network, network planning and management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Форми організації праці на підприємстві: суть, значення та види	6
1.2 Методичні основи процесу управління працею на підприємстві	16
1.3 Мережеве планування та управління як нова форма організації праці на підприємстві	22
1.4 Висновки до розділу	32
2 СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЙ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	34
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»	34
2.2 Аналіз абсолютних та відносних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»	39
2.3 Організація праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»	57
2.4 Висновки до розділу	64
3 ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»	66
3.1 Заходи з підвищення ефективності впровадження на підприємстві нових форм організації праці	66
3.2 Вдосконалення процесу управління персоналом на основі результатів мережевого планування	81
3.3 Висновки до розділу	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

В сучасних мінливих умовах для ефективного функціонування суб'єктів господарства перед вітчизняними підприємствами гостро стоїть питання в переоцінці існуючих форм організації праці. Адже праця та персонал – це стратегічно важливі ресурси будь-якої компанії на сучасному ринку, а підвищення рівня їх організації на ділянках, у підрозділах та підприємстві в цілому є головною передумовою конкурентоспроможності та покращення результатів діяльності підприємства загалом.

Головною проблемою ефективного функціонування підприємств України сьогодні є відсутність комплексного дослідження та аналізу можливих форм організації праці з метою ефективного використання наявних та потенційних ресурсів. Організація праці на сільськогосподарському підприємстві є особливо складним і затратним процесом, а тому потребує чіткого регламентування, постійного контролю та інформаційного забезпечення. Саме тому вивчення даної тематики є актуальним та своєчасним етапом наукових досліджень.

Питання аналізу і діагностики форм організації праці, напрямів її забезпечення завжди були об'єктом вивчення науковців. Значний вклад у вирішення цих проблем внесли такі відомі вчені, як: Данюк В. М., Виноградський М. Д., Арон Е. І., Золотарьова Т. М., Поступна Л. М., Решміділова С. Л. та багато інших.

Проте сучасний стан ринкових відносин потребує глибшого дослідження проблеми організації праці. До цього часу залишаються відкритими питання, що стосуються наукових напрямів підвищення ефективності організації праці, пошуку передумов для раціонального використання трудових ресурсів та їх чіткій організації.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є визначення пропозицій щодо ефективного впровадження нових форм організації праці із використанням мережевого планування та управління.

Відповідно до мети дослідження завданнями роботи є:

- дослідження економічної сутності організації праці, її видів та форм;

- визначення основних елементів організації праці;
- дослідження основних підходів та методів процесу управління працею на підприємстві;
- проведення аналізу організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства;
- дослідження системи організації праці на підприємстві;
- розробка заходів з підвищення ефективності впровадження на підприємстві нових форм організації праці.

Об'єкт дослідження – процес та форми організації праці на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти організації праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

В процесі роботи над дипломною роботою були використані наступні методи досліджень: метод пошуку та збору інформації, графічний метод, що передбачав використання рисунків; табличний метод, який використовується для узагальнення розрахунків; метод мікроекономічного аналізу, що був використаний при знайомстві із звітами по роботі підприємства за певний період; статистичний метод, при аналізі динаміки показників; метод узагальнення, для того, щоб зробити висновки по отриманим значенням показників по підприємству.

Матеріали магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на міжнародних науково – практичних конференціях: «XLIX Науково - технічна конференція ВНТУ», «XLVIII Науково - технічна конференція ВНТУ»; «Молодь в науці: дослідження проблеми та перспективи (2019, 2020)»

За темою роботи було опубліковано 5 праць, в тому числі 1 стаття в науковому фаховому виданні, яке входить до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus, 4 тез за результатами конференцій [40,43,44,50,51].

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Форми організації праці на підприємстві: суть, значення та види

Термін «організація» (з англійської *organization*) походить від давньогрецького слова «органон», яке означає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття «орган», а потім, як похідні, «організм» і «організація».

Сьогодні ж поняття «організація» відноситься до числа найбільш вживаних, яке найчастіше вживають у трьох значеннях, а саме [1]:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Класичним та актуальним і сьогодні є визначення Честера Бернарда, за яким організація – це об'єднання з двох або більше кількості людей, які свідомо координують свої зусилля для досягнення спільних цілей [2].

Схожим є і визначення сучасника Мартиненка, за яким організацію визначають як об'єднання індивідів в єдине ціле для виконання спільних дій [3].

Узагальнюючим, на нашу думку, є змістове визначення організації, де даний термін зводиться до трьох основних розумінь, а саме [2]:

- організація розглядається як процес, за допомогою якого створюють і зберігають структуру системи;
- організацію прийнято розуміти як систему; сукупність взаємовідносин, видів діяльності, прав та обов'язків, ролей, що формуються в процесі спільної праці;
- організація – це група осіб зі спільними цілями, оскільки прагнення до спільної мети обумовлює виникнення певних процесів, поєднання цих процесів у систему.

Для визначення структурної одиниці чи структурних підрозділів, групи виконавців певного проекту, системи управління також використовують термін «організація».

Як підкреслює О.І. Кузьмич, теорії організації праці в своєму розвитку пройшли довгий шлях від «Порад щодо продуктивності праці» Тейлорівського суспільства в Сполучених Штатах Америки, «Школи майстерності» у Франції до сучасних концепцій «збагачення змісту праці», «наукової організації праці» тощо [4].

Праця людей в процесі діяльності підприємства організовується під впливом розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. З цього випливає, що організація праці завжди має дві складові, а саме природно-технічну і соціально-економічну. Ці сторони тісно взаємопов'язані, постійно взаємодіють і визначають зміст організації праці [5].

Багато дослідників зробили свій чималий внесок у змістовне наповнення поняття «організація праці», що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «організація праці»

Автор	Зміст поняття «організація праці»
О.А. Грішнова [6]	Організація праці – стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям виробництва; організація праці – систематична діяльність людей по впровадженню нововведень у існуючу організацію праці для приведення її у відповідність до досягнутого рівня розвитку науки, техніки і технології
В.М. Данюк [7]	Організація праці – це процес економічно й соціально обґрунтованого поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного використання і досягнення мети виробництва; Організація праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людей до системи, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності.
М. Д. Виноградський, О. М. Шканова [8].	Організація праці – приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі

Продовження таблиці 1.1

Е. І. Арон [9]	Організація праці – це сукупність заходів, спрямована на раціональне поєднання праці працівників із засобами виробництва з метою досягнення високої продуктивності праці і збереження здоров'я та працездатності працюючих
В. І. Білоконенко [10]	Організація праці – це система заходів, що забезпечує раціональне використання робочих кадрів, яка включає відповідне розміщення людей у процесі виробництва, поділ на ланки, методи виконання робіт, нормування й стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування й необхідні умови праці
Л.М. Фільштейн [11]	Організація праці – це складний технічний, технологічний, організаційний, соціальний процес. Від нього залежить стан організації виробництва, його кінцеві результати, ефективність і задоволення працівників своєю працею
Т. М. Золотарьова [12]	Організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним в єдиному виробничому процесі
В. С. Пашуто [13]	Організація праці – система заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів шляхом їх впорядкування
О. В. Чигринов [14]	Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів
Г.Т. Завіновська [15]	Організації праці - спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів

Джерело: складено автором

Згідно з визначенням, представленим у економічному словнику, організація праці полягає у приведенні трудової діяльності людей у певну систему, яка характеризується внутрішньою упорядкованістю, узгодженістю і направленістю взаємодії на реалізацію спільної програми і мети [16].

Ми погоджуємось з автором Поступною Л. М., що правильно побудована організація праці на всіх рівнях управління є ключовим фактором забезпечення соціальної направленості ринкової економіки. На сьогоднішній день керівники підприємств відзначають, що організована на науковій основі праця є ключовим чинником зростання її продуктивності і зниження витрат виробництва, що в подальшому становить підґрунтя для конкурентних переваг та вдосконалення якості

продукції, що є одним із найважливіших елементів підприємства в сучасній ринковій економіці. Автор також наголошує на тому, що не всі керівники компаній на практиці наважуються змінити прийняті принципи організації праці [17].

Погоджується з Поступною Л. М. і М. Виноградський, котрий виділив можливу причину даного явища, а саме недостатньо глибокі знання теорії, змісту категорії «організації праці». Ми погоджуємось з його теорією про те, що сьогодні керівники в більшості випадків не володіють інформацією в повному об'ємі про історію розвитку організації праці, її особливості запровадження на підприємствах різних країн та форм власності, і найважливіше про сучасні напрями вдосконалення організації праці. За такої ситуації вони стикаються з проблемою вибору: яка модель організації праці краще і наскільки ймовірний успіх від її впровадження. Використовуючи ефективні японські та американські методи організації праці на своєму підприємстві, часто керівники зазнають невдачі, адже потрібно враховувати відмінності в соціально-економічних, культурних та правових умовах, в яких функціонує іноземне та вітчизняне підприємство, що в підсумку перешкоджає досягненню бажаного результату [8].

Для того аби правильно та ефективно організувати процес праці на підприємстві, керівнику насамперед слід визначати «що» (тобто коли які товари повинні бути вироблені), «скільки» (в якій кількості), «коли», «як» (за допомогою яких технологій), «ким», «з чого» (із яких ресурсів), і «для кого» виробляти [18].

Отже, «організація праці» являє собою складний процес ефективного поєднання робочої сили з предметами та засобами праці, що забезпечує ефективне їх використання і гарантує якісне виконання поставлених завдань при відповідних умовах виробництва.

Не можна не погодитись з Шовкун В.А., що виходячи із змісту організації праці на підприємстві, можна визначити основні елементи організації праці на підприємстві, а саме: розподіл праці, кооперація праці, нормування праці, організація робочих місць, організація обслуговування робочих місць; розробка раціональних способів і методів праці, створення безпечних і здорових умов праці, підбір і підготовка кваліфікованих

працівників, організація оплати і стимулювання праці, виховання дисципліни праці, підтримка трудової активності і творчої ініціативи, планування і облік праці [19].

Метою організації праці як управлінської діяльності є створення організаційних умов, необхідних для досягнення високої соціально-економічної результативності трудової діяльності.

Об'єктами організації праці є:

- трудовий процес та його елементи;
- порядок та умови виконання окремих трудових процесів;
- взаємодія виконавців та їх груп із засобами праці та між собою.

Як вважає Решмідлова С. Л., організація праці на підприємствах здійснюється в конкретних формах, різноманітність яких залежить від [20]:

- науково-технічного прогресу;
- чинників, що викликані характером завдань та стратегічних цілей, які вирішуються в різних ланках системи управління;
- факторів, що впливають на психологічний та фізичний стан працівників;
- зовнішнього та внутрішнього середовища.

Упровадження та ефективне використання нових форм організації праці потребує нових технологічних рішень, відповідної високої надійності обладнання, його ергономічних характеристик та відповідності міжнародним стандартам.

Важливим фактором є система організації виробництва, яка включає в себе оптимізацію та координацію всіх матеріальних і трудових ресурсів. Тобто система організації виробництва виступає засобом організації праці на підприємстві.

При розробці певного проекту виконання конкретного плану типовою є ситуація альтернативного вибору між різними формами організації праці, прийомами та методами виконання робіт. В таких випадках, приймаючи рішення, слід керуватися і психолого-фізіологічними критеріями. Поєднання трудових функцій повинно бути оптимальним і у відношенні фізичних та нервових навантажень, не повинно викликати негативних наслідків. Такі психофізіологічні фактори, як збереження в процесі праці

здоров'я людини, підвищення культури та естетики праці, позитивно впливають на покращення організації праці на підприємстві.

Суттєвими чинниками на організацію праці є вплив зовнішнього і внутрішнього середовища. До внутрішніх факторів відносять освітленість, виробничий шум, вібрацію, забруднення повітрята інші чинники, нормування яких призводить до покращення організації праці на підприємстві. Ефективність діяльності організацій (фірм) значною мірою залежить від посилення психологічних та етичних основ управління в організації [21]. Вплив зовнішніх факторів на організацію праці та впровадження нових форм став особливо відчутним із нарощуванням процесів євроінтеграції та глобалізації, фінансово-економічної кризи тощо. В Україні досить часто відбуваються зміни в законодавчій базі, спостерігається нестабільність економіки, від чого залежить теоретична основа організації праці, зокрема методи та форми впровадження нових форм.

Так, наприклад, навесні 2020 року через уведений карантин у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-2019), вперше за всю історію в трудовому законодавстві України на законодавчому рівні закріплені такі форми організації праці як «гнучкий режим робочого часу» та «дистанційна (надомна) робота». Законом було модифіковано трудові відносини під час карантину шляхом внесення змін до Кодексу законів про працю та Закону України «Про зайнятість населення».

Офіційно встановлено, що дистанційна (надомна) робота може виконуватись з будь-якого місця, поза приміщеннями роботодавця. Дистанційна (надомна) робота потребує обов'язкового укладення письмового договору, крім періоду загрози епідемії [22].

Відповідно до ст. 60 КЗпП дистанційна (надомна) робота – це така форма організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщенням роботодавця.

Гнучкий режим робочого часу – це форма організації праці, якою допускається встановлення режиму роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього

трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період (два тижні, місяць тощо) норми тривалості робочого часу. Тобто такий режим передбачає, що частина робочого часу – фіксована, а частина – змінюється на розсуд працівника (як правило, час початку та завершення роботи) [23].

Таким чином, дані зміни до законодавства поступово збільшують варіативність форм організації праці, в даному випадку задля впровадження заходів для мінімізації негативних наслідків введення карантинних обмежувальних заходів – як для роботодавців, так і для працівників.

В класичній економічній літературі поділ і кооперація праці називають найпрогресивнішими формами організації праці і виробництва.

Поділ праці – це це відособлення різних видів економічної діяльності та їх стійке закріплення за окремими людьми та їх групами у вигляді спеціалізації. Метою поділу праці є випуск у встановлені строки високоякісної продукції з найменшими затратами праці і матеріальних ресурсів. Найбільш економічно ефективні форми поділу праці - функціональна, професійна, технологічна і кваліфікаційна [24].

Вибір форми поділу праці залежить від типу виробництва, обсягу продукції, що випускається, її складності (рис.1.1).

Види поділу праці:

- загальний – припускає виділення таких великих сфер, як реальний сектор економіки, сфера послуг, соціальна сфера та інші;
- частковий – виділення усередині кожної сфери відособлених галузей, підгалузей і т.д. Наприклад, реальний сектор економіки підрозділяється на такі галузі, як промисловість, сільське господарство, будівництво тощо;
- одиничний поділ праці включає відокремлення окремих видів праці усередині підприємства.

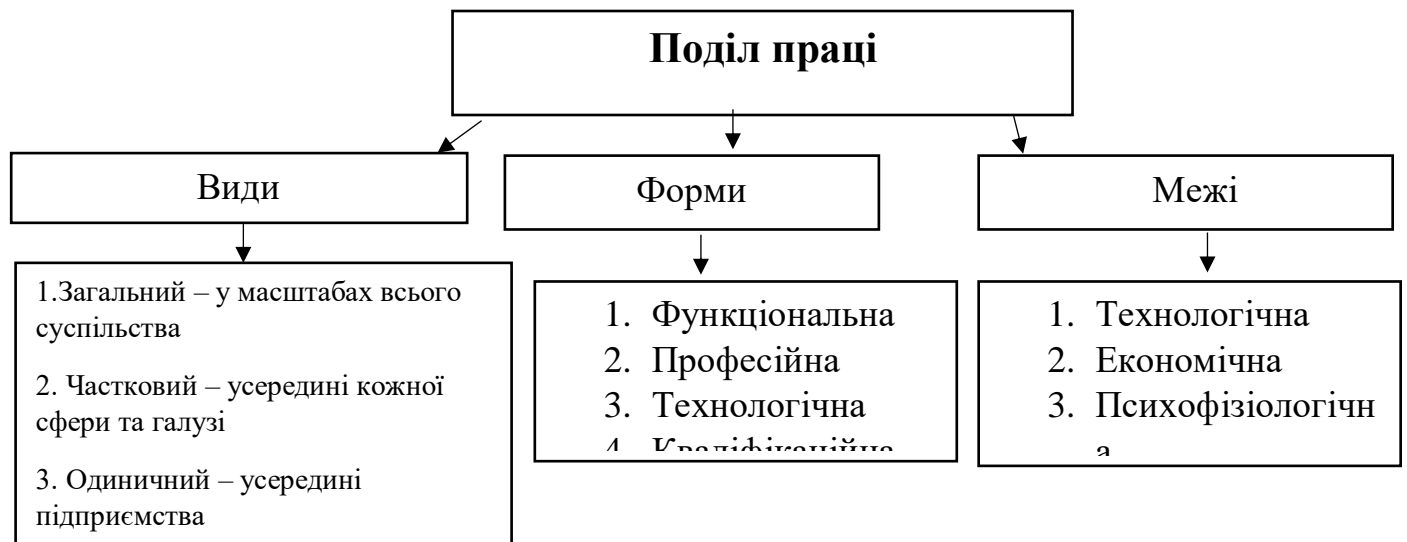


Рисунок 1.1 – Класифікація поділу праці [24]

Всередині підприємства поділ праці може бути таких форм:

- функціональний – між різними категоріями працівників, які входять до складу персоналу залежно від характеру робіт, що виконуються ними. Проявляється у двох напрямках: виділення в складі персоналу підприємства основних категорій – робітники та службовці; поділ працівників на основних (безпосередньо виробляють основну продукцію підприємства) і допоміжних (створюють необхідні умови для ефективної роботи працівників);

- технологічний – припускає виділення стадій виробничого процесу, видів робіт і т.д. У структурі технологічного поділу праці стосовно до окремих видів робіт розрізняють поопераційний, подетальний й предметний поділ праці;

- професійний – поділ праці між групами працівників за ознакою технологічної однорідності виконуваних ними робіт;

- кваліфікаційний – поділ праці між групами працівників залежно від складності виконуваних ними робіт.

Межі розподілу праці можуть бути таких типів як:

- технологічні, що визначаються можливістю обладнання, інструменту, вимог до якості продукції і т.д.;

- фізіологічні та психофізіологічні, що визначаються із врахуванням науково обґрунтованих норм, які встановлюють допустимі межі монотонності праці, тривалості повторюваних елементів праці, перевтомлення, нервового напруження тощо;

- соціальні межі обумовлені вимогами до змісту праці, наявності в складі робіт творчих елементів, змістовності й привабливості праці, можливості розвитку професійної майстерності;

- економічні межі опосередковані організацією всього виробництва, впливом поділу праці.

Кооперація праці (від лат. cooperatio - співробітництво) – це форма організації праці і виробництва на окремому підприємстві, яка ґрунтується на спеціалізації працівників [24].

Існує чимало взаємопов'язаних форм кооперації, але основні з них такі:

- кооперації всередині суспільства – обмін діяльністю і результатами праці здійснюється між різними галузями економіки країни;

- кооперації всередині галузі – передбачається обмін результатами праці або спільна участь незалежних підприємств у виробництві певної продукції (у межах однієї галузі);

- кооперації всередині підприємства – діяльність здійснюється між цехами, бригадами, підрозділами, відділами, окремими виконавцями залежно від технічного рівня виробництва, спеціалізації праці робітників.

На підприємстві кооперація праці може здійснюватись в умовах комбінування трудових обов'язків та функцій та заумов індивідуального виконання роботи на окремих робочих місцях. Серед колективних форм організації праці провідне основне місце займають групові форми організації праці, зокрема, виробничі бригади. В залежності від професійно-кваліфікаційних критеріїв виділяють спеціалізовані та комплексні бригади.

Бригада являє собою організаційно-технологічне і соціально-економічне об'єднання працівників однакових або різних професій на базі відповідних виробництв,

що разом виконують виробниче завдання і колективно відповідають за результати виконуваної роботи.

Важливо, що між поділом і кооперацією праці існує тісний взаємозв'язок. Практика показує, що розвиток поділу праці зумовлює в майбутньому його кооперацію. Кооперування, в свою чергу, спонукає до подальшого поділу праці. Ці дві категорії завжди лежать в основі організації праці на будь-якому підприємстві будь-якої країни та доповнюють одне одного.

Сьогодні йдуть пошуки нових форм і методів підвищення ефективності праці, в тому числі і за рахунок використання сучасних інформаційних технологій у сфері кадрової роботи. Використання сучасного програмного забезпечення значною мірою підвищує ефективність трудової діяльності персоналу на всіх рівнях управління підприємством.

Сьогодні на підприємствах та організаціях для автоматизації управлінської та економічної діяльності широко використовуються комплексні інформаційні системи. Дані комплекси забезпечують автоматизацію як окремих підприємств так і організацій з територіально розподіленою структурою. Найбільший інтерес в даний час становить створення спеціалізованих рішень, спрямованих на певну сферу діяльності організацій, оскільки вони забезпечують найефективнішу віддачу від їхнього впровадження. Найпоширенішими в управлінні економічною діяльністю організацій та підприємств в Україні стали програмні комплекси чотирьох компаній: Галактика, 1С, Парус та Інтелект – Сервіс. Ці компанії постійно вдосконалюють програмні комплекси, роблячи їх більш доступними та ефективними для автоматизації підприємств. Кожна компанія прагне бути найуспішнішою на ринку України, пропонує комплекс як універсальних, так і спеціалізованих програмних продуктів [25].

Комп'ютерна система управління – автоматизована система, що ґрунтується на комплексному використанні технічних, математичних, інформаційних та організаційних засобів для управління складними технічними й економічними об'єктами. Автоматизована система керування (АСК) – це сукупність керованого об'єкта й

автоматичних вимірювальних та керуючих пристроїв, у якій частину функцій виконує людина [26].

На даний час на ринку існують такі автоматизовані системи керування персоналом [27]:

- «Бос-кадровик» (компанія Айти),
- «АІТ: Керування персоналом» (компанія АІТСофт),
- «TRIM-персонал» (компанія АСК),
- «Персонал-2000» (Компанія Центр інформаційних технологій Телеком-Сервіс),
- SAP Human Resources, Oracle Human Resources Analyzer,
- HRM Payroll: ecSpert,
- «Ділове досьє. Персонал» (компанія Астрософт),
- Персонал Про, Персонал ВНЗ, Персонал – Бізнес,
- Кадри (компанія Електронні офісні системи).

Існує ще багато програмного забезпечення, але воно займає дуже малу частку Українського ринку. Залишається лише вибрати одну з цих систем, але це треба робити з окремим поглядом на підприємство яке хоче впровадити автоматизовану систему керування персоналом, для того щоб підвищувати свою ефективність праці.

1.2 Методичні основи процесу управління працею на підприємстві

Ефективність праці істотно залежить від наукового обґрунтування засад організації праці. Один із основоположників наукової організації праці, вчений радянських часів, А.К.Гастєв, писав: «Нормувати – це означає шукати найбільш вигідну організацію праці» [28].

Сучасна наукова організація праці (НОТ) – процес удосконалення організації праці на основі досягнень науки і передового досвіду, що містить у собі організаційно-технічні, техніко-економічні та психофізіологічні аспекти організації праці та управління [29].

Нормативну базу організації праці, її правове та інформаційне забезпечення зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Нормативно-правове та інформаційне забезпечення праці [30]

На сучасному етапі переходу до ринкових економічних відносин поряд із формальними правовими інституціями чималий вплив на формування трудових відносин між працівниками та керівниками здійснюють неформальні інститути, часто дія яких має негативні наслідки. Наприклад, за умов високого безробіття сільського населення нерідко люди йдуть на вимушені кроки, вони погоджуються працювати без належного або ж взагалі відсутнього документального оформлення трудових відносин із роботодавцем, що позбавляє їх будь-яких гарантій щодо забезпечення нормальних та

безпечних умов праці та відповідної оплати праці та відпусток. Слід визнати, що в Україні сільські працівники є найменш захищеною верствою населення у трудових відносинах. Тож в країні існує нагальна потреба у забезпеченні державою виконання трудового законодавства стосовно соціально-економічних умов праці селян.

Ефективна наукова організація праці виконує цілий ряд завдань, а саме:

- економічні: ефективне використання найманої робочої сили, забезпечення економії живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції (робіт, послуг), ефективне використання сукупного фонду робочого часу та фонду оплати праці;

- організаційні: визначення порядку і послідовності виконання робіт, визначення чітких цілей та завдань; створення безпечних та нормальних умов для продуктивної та безперебійної роботи виконавців, забезпечення повної та рівномірної завантаженості працівників, індивідуальної і колективної відповідальності за результати діяльності, створення дієвої системи стимулювання праці, нормування праці відповідно до сфери діяльності підприємства;

- психофізіологічні: оздоровлення і полегшення умов праці, використання тренінгів та семінарів для покращення психологічного клімату та комфорту в колективі, усунення зайвих витрат енергії працівників, досягнення відповідності психофізіологічних характеристик працівника особливостям трудової діяльності;

- соціальні: підвищення змістовності і привабливості праці за рахунок подолання монотонності праці, створення умов для професійного розвитку працівників, підвищення їх кваліфікації та освоєння суміжних професій, впровадження системи заохочення та стимулювання, кар'єрне зростання та забезпечення високого рівня їх добробуту.

Науковість, комплексність, оптимальність, економічна ефективність та гуманність – основні критерії, які мають бути використані для розробки раціональної організації.

Науковість заходів означає, що такі заходи ґрунтовно проаналізовані, всебічно доведені і підкріплені проведеними дослідженнями та необхідними математичними

розрахунками. Комплексність заходів передбачає, що наукова організація управлінської праці розвивається не самостійно, не за одним напрямком, а за їх сукупністю; така організація стосується не одного працівника окремо, а усього персоналу. Будь-які проблеми, що стосуються організації управлінської праці, повинні вирішуватися всебічно та комплексно, з урахуванням усіх аспектів управлінської діяльності. Принцип оптимальності передбачає розроблення і обґрунтування певних заходів з наступним вибором найефективнішого з декількох варіантів в конкретних умовах. Економічна ефективність має бути основним аргументом доцільності впровадження запропонованих розробок, спрямованих на раціоналізацію трудових процесів. Без дотримання цього принципу неможливо довести доцільність використання запропонованих заходів. Гуманність заходів означає, що вони повинні бути спрямовані не тільки на підвищення продуктивності праці, а й на збереження життя і здоров'я працівників, зниження шкідливого впливу праці на людину та навколишнє природне середовище.

Кожен з розглянутих критеріїв має самостійне та універсальне значення. Разом з тим вони взаємодоповнюють один одного, допомагаючи розкривати різні методи загального підходу для наукової організації управлінської праці.

Отже, впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування має комплексний та всеосяжний характер на всьому підприємстві.

Організація праці на підприємстві охоплює такі основні напрямки:

- поділ і кооперація праці, що передбачають науково підтверджений та обґрунтований розподіл або об'єднання робітників за посадовими інструкціями, поставленими завданнями, робочими місцями;
- організація і обслуговування робочих місць, що сприяють ефективнішому використанню робочого часу та безпеки під час виконання роботи;
- нормування праці, тобто визначення норм затрат праці на виробництво продукції чи надання послуг як основи для організації праці і визначення критеріїв ефективності праці;

- організація підбору персоналу та його розвиток, тобто розробка планів щодо персоналу, профорієнтація і профвідбір, проведення співбесід та наймання персоналу, підвищення його кваліфікації, організація курсів, планування кар'єри та професійного зростання;

- оптимізація режимів праці і відпочинку, що дозволяє найбільш раціонально організувати чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця. Відпочинок, його зміст і тривалість повинні максимально сприяти підвищенню працездатності робітника протягом виконання завдань;

- раціоналізація трудових процесів, прийомів і методів праці на основі використання прогресивного досвіду та новітніх технологій. Раціональним вважається такий спосіб роботи, який забезпечує мінімальні затрати матеріальних ресурсів, трудових ресурсів та часу;

- поліпшення умов праці, тобто зведення до мінімуму шкідливих та небезпечних умов праці на виробництві, важких фізичних, психологічних навантажень, а також формування системи охорони і безпеки праці, соціальних виплат;

- зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників, розкриття творчих потенціалів, підтримка у реалізації ініціатив;

- мотивація й оплата праці.

З метою створення на кожному сегменті організації праці необхідних умов для високопродуктивної і високоякісної праці, керівникам слід звертати увагу на вдосконалювання планування, організації й обслуговування робочих місць для найменшого фізичного навантаження і мінімального нервово-психічному напруженні працівника.

Адже робоче місце – це одна з найголовніших ланок виробничого циклу кожного підприємства, за участі якої здійснюються процеси виробництва, а також його обслуговування и управління [31].

Характер організації та обслуговування робочих місць у всіх випадках має свої особливості залежно від багатьох факторів. Проте можна виділити деякі основні

направлення і вимоги, які є загальними при організації будь-якого робочого місця, незалежно від його виду та належності до тієї чи іншої галузі, до того чи іншого типу виробництва. До загальних вимог відносять технічні, організаційні та психофізіологічні. До технічних вимог відносяться оснащення робочого місця всім необхідним для виконання робіт обладнанням, технологічною оснасткою, інвентарем, засобами зв'язку тощо. Організаційні вимоги передбачають забезпечення найбільш раціонального способу з'єднання засобів та предметів праці з працівниками шляхом оптимального розташування усіх елементів робочого місця у його межах та найбільш раціонального обслуговування робочого місця тощо. Психофізичні вимоги заключаються у досягненні при організації робочих місць необхідної відповідності технічних та організаційних факторів робочого місця психофізичним особливостям працюючих.

Необхідно зазначити, що сьогодні сільськогосподарська галузь України має різні форми підприємств – це приватні підприємства, агрофірми, виробничі кооперативи, приватно-орендні підприємства, господарські товариства, фермерські господарства. Як показує практика, на великих підприємствах спостерігається найбільш ефективно організований процес праці, де трудовий колектив розподіляється на декілька спеціалізованих первинних підрозділів, чисельність зайнятих у кожному з яких узгоджена з особливими виробничими умовами конкретного підприємства. Найбільш дрібних підприємствах зазвичай немає внутрішньоколективної організації праці і поділу на виробничі ланки, цим самим така ситуація потребує від кожного робітника володіння універсальними навичками і не сприяє виробленню професійної спеціалізації працівників.

Розробку і впровадження заходів щодо наукової організації праці необхідно проводити постійно, планомірно на основі широко організованого вивчення організації праці і аналізу техніко-економічних показників кожного робочого місця і вивчення організації трудових процесів. Ця робота повинна стати невід'ємною функцією управління підприємства.

1.3 Мережеве планування та управління як нова форма організації праці на підприємстві

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, швидкі темпи виробництва, його спеціалізація, багатопрофільні зв'язки обумовлюють необхідність розробки ефективних методів планування і управління, які б давали можливість оцінити нестійкий стан системи та прогнозувати управлінські рішення задля швидкого реагування на зміни та оптимізації відповідного процесу і керування його перебігом. Системи об'єктів дослідження разом із зв'язками між ними називають мережею [32].

В сучасній теорії менеджменту виділяється дві форми аналізу мережевого підходу – мережа як нова форма організації праці та концепція розвитку мережевого (віртуального) підприємства – мережі підприємств, які є формально наче і незалежні, але об'єднують свої ресурси для формування додаткових компетенцій, необхідних у рамках ланцюжка створення споживчої цінності [33].

Такі форми поряд із формуванням новітніх комунікаційних мереж та розвитком сучасних технологій, зокрема й управління, суттєвим чином розширили можливості взаємодії різних підрозділів підприємств та зумовили інтерес до мережевих форм їх взаємодії й розвитку мережевого підходу.

Але досвід сучасних підприємств показує, що при впровадженні нового організаційного принципу виникають певні труднощі. Причинами цього можуть бути порушення принципів здійснення організацій господарської діяльності на основі мережевого управління, а також принципи для нових організаційних структур ще не уточнені і не випробувані достатньою мірою, тому не можуть слугувати міцним фундаментом для розвитку даної організаційної форми [34].

Привабливість мережевих структур пояснюється дуже високими виробничими показниками, які, у свою чергу, зумовлені двома чинниками – компетентністю та ефективністю організаційної мережі.

Ефективність мережевих організацій гарантується низьким рівнем зайнятості та раціональною структурою витрат. Мережі виключають дублювання компетентної робочої сили і потужностей на різних ділянках. Тим самим вдається уникати високих сукупних витрат на виробництво кінцевої продукції або на внутрішньоорганізаційний обмін послугами. Передумовами мережевої конфігурації без використання надлишкової робочої сили є, зокрема, глибока сегментація всіх членів мережевої організації. Проте мережа в цілому володіє резервним потенціалом, перш за все завдяки створенню нових конфігурацій або залученню додаткових партнерів [35].

Математичний апарат, який використовується при дослідженні мереж, розроблений у так званій теорії графів, яка у свою чергу, є складовою частиною теорії множин.

На практиці використовуються два принципи побудови графіків планування та управління мережею (ПУМ). При реалізації одного з них роботи зображуються дугами, а вершини відповідають (зіставляються) подіями, які означають завершення робіт. За іншим підходом роботи є вершинами графа, а дуги означають залежність між певними роботами в послідовності їх використання. Через те, що побудовані за цим принципом графи ПУМ більш місткі та менш зручні для аналізу, частіше використовують першим принцип, який ще називають принципом «події-роботи».

Графічне зображення множини досліджуваних об'єктів і зв'язків між ними називається графом. Граф доцільно зображати у вигляді діаграми. На діаграмі об'єкти зображаються пронумерованими точками або кружками, які називаються вершинами, зв'язки між об'єктами-відрізками ліній, які з'єднують відповідні об'єкти. Якщо зв'язок між двома об'єктами А та В односторонній (від А до В є зв'язок, а зворотний зв'язок відсутній), то це зображається орієнтованим відрізком, стрілка якого відповідає напрямку зв'язку. Такий односторонній орієнтований відрізок називається дугою, а графічне зображення неорієнтованих попарних зв'язків між об'єктами-ребрами (ситуація, коли об'єкт А може бути пов'язаний з об'єктом В і навпаки). Граф, вершини якого мають лише односторонні зв'язки, називається орієнтованим, або орграфом.

Граф вважається завантаженим тоді, коли він визначений разом з певною функцією на множині його ребер або дуг. Така функція може визначати відстань між вершинами (карта доріг), час або вартість перевезень між населеними пунктами, пропускну спроможність лінії електропередач або каналу системи зрошення.

Маршрутом називається така послідовність ребер, коли кожна пара сусідніх ребер має одну загальну вершину.

Циклом називають ланцюг, початкова вершина якого співпадає з кінцевою.

Шляхом називається орієнтований ланцюг. Таким чином, поняття «шлях» стосується лише орієнтованих графів.

Під моделлю мережі слід розуміти план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт, представлений у специфічній формі графу, який називається графіком мережі, який складається із стрілок, що позначають ті або інші дії (операції), і кружків, які характеризують звершення окремих цілком конкретних подій, що відображають результат виконання робіт.

Основними елементами графіка мережі є поняття події та роботи. При цьому розрізняють три типи робіт: дійсну (або просто роботу), очікування і фіктивну роботу (залежність).

Дійсна – це певна реальна робота, яка потребує затрат матеріальних ресурсів та відповідного терміну виконання; кожна така робота має бути чітко визначеною, конкретною та стосуватися відповідального виконавця, без наявності якого марно говорити про планування.

Очікування – це процес, що вимагає витрат часу, але не вимагає витрат трудових і матеріальних ресурсів. Це такі природні процеси, як охолодження апаратури після тривалої роботи, твердіння бетону і так далі.

Дійсна робота і очікування на мережевому графіку зображуються суцільними стрілками. Тривалість роботи в одиницях часу проставляється над стрілкою.

Фіктивна робота – це логічний зв'язок між роботами, що не вимагають витрат часу і ресурсів, що вказує, що початок однієї роботи обумовлений закінченням іншої.

Фіктивну роботу вводять для віддзеркалення правильного взаємозв'язку між роботами, такий взаємозв'язок показує, що можливість виконання однієї роботи безпосередньо залежить від результатів іншої. Термін виконання фіктивної роботи приймають рівним нулю, при побудові мережевого графіка її зображають пунктирною стрілкою.

Подія – це фіксація моменту завершення певного етапу виконання проекту. Подія може бути як результатом однієї роботи, так і підсумковим результатом декількох робіт. Подія може відбутися лише тоді, коли будуть виконані всі роботи, які передують події. Наступні роботи можуть розпочатися лише за умови, що відповідна подія відбулася.

Отже, для всіх безпосередньо попередніх робіт подія фіксує момент їх закінчення, а для безпосередньо наступних – початок.

Подію на графові ПУМ зображають кружками (вершини графу), а роботи – орієнтованими дугами, які показують, які роботи необхідно виконати, щоб відбулася певна подія, та які роботи можна виконувати, якщо подія відбувалася. Отже, будь-яка робота на графові ПУМ позначається двома подіями, між якими вона знаходиться. Подія ж може належати кільком роботам, які можна розпочинати, якщо відповідна подія відбулася. Фіктивні роботи на графові ПУМ позначаються штриховою лінією без зазначення часу.

Одним з визначальних основних понять графу ПУМ є поняття шляху.

Шлях – це будь-яка послідовність робіт, якщо кінцева подія кожної роботи є початковою подією наступної роботи. Таке визначення шляху в ПУМ має більш реальний сенс, ніж загальне в теорії графів). Серед шляхів графу ПУМ виділяють підмножини завершених шляхів.

Завершений шлях – це будь-який шлях, початком якого є вихідна подія, а закінченням – завершальна.

Завершений шлях з найбільшим терміном серед усіх завершених шляхів називається критичним шляхом. Роботи, які його створюють, називаються критичними. Граф деякої ПУМ може мати не один критичний шлях.

Максимальним шляхом між двома подіями “ i ” та “ j ” називають шлях від i -ої події до j -ої, який має максимальний термін, тобто сума термінів робіт, які складають такий шлях, є не меншою ніж відповідна сума для довільного шляху від i -ої події до j -ої [32].

Критичний шлях має особливе значення для ПУМ, бо роботи, які складають цей шлях, визначають загальний термін завершення всіх робіт комплексу, які плануються в даній системі ПУМ.

Нарисунку 1.3 показана одна з можливих форм події, коли коло ділиться на чотири сектори. У верхньому секторі записаний номер події, в лівому секторі - розраховане значення t^p , в правому секторі - t^n , в нижньому секторі записаний резерв часу.

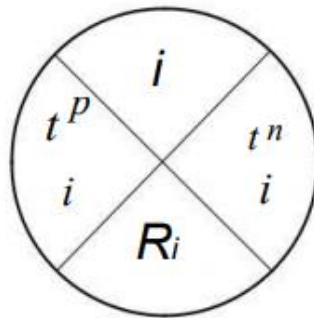


Рисунок 1.3 – Варіант зображення події мережевого графіка [32]

Основні параметри ПУМ за критерієм часу наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні параметри планування й управління мережі [32]

Елемент мережі, що характеризується параметром	Назва параметра	Умовні позначення параметра
1	2	3
Подія i	Ранній термін звершення події	$t_p(i)$
	Пізній термін звершення події	$t_n(i)$
	Резерв часу події	$R_p(i)$
Робота (i, j)	Термін виконання роботи	$t(i, j)$
	Ранній термін початку роботи	$t_{pn}(i, j)$
	Ранній термін завершення роботи	$t_{pz}(i, j)$
	Пізній термін початку роботи	$t_{nn}(i, j)$
	Пізній термін завершення роботи	$t_{nz}(i, j)$

	Повний резерв часу роботи	$R_n(i,j)$
	Частковий резерв першого виду часу роботи	$R_1(i,j)$
	Частковий резерв другого виду часу роботи	$R_2(i,j)$
	Незалежний резерв часу роботи	$R_n(i,j)$
Шлях L	Термін шляху	$t(L)$
	Термін критичного шляху	$t_{кр}$
	Резерв часу шляху	$R_t(L)$

До основних правил, яких необхідно дотримуватись при побудові мережевої моделі, відносять:

1. У мережевому графіку не повинно бути робіт, що мають однакові позначення, тобто робіт із загальними початковими і кінцевими подіями (рис. 1.4, а). Для того, щоб розрізняти такі роботи, необхідно ввести додаткові події і фіктивні роботи (рис.1.4, б).

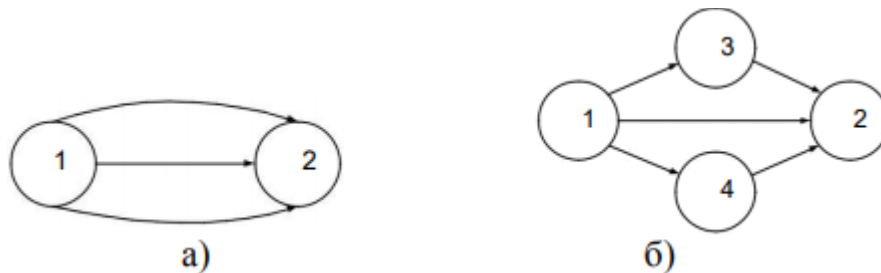


Рисунок 1.4 – Частковий приклад мережевого графіка

Джерело: складено автором

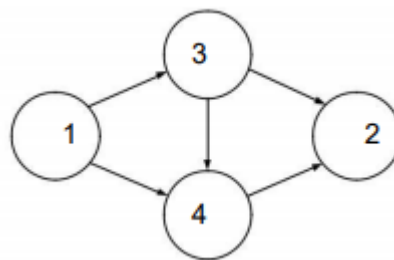


Рисунок 1.5 – У мережевому графіку не повинно бути замкнутих контурів

Джерело: складено автором

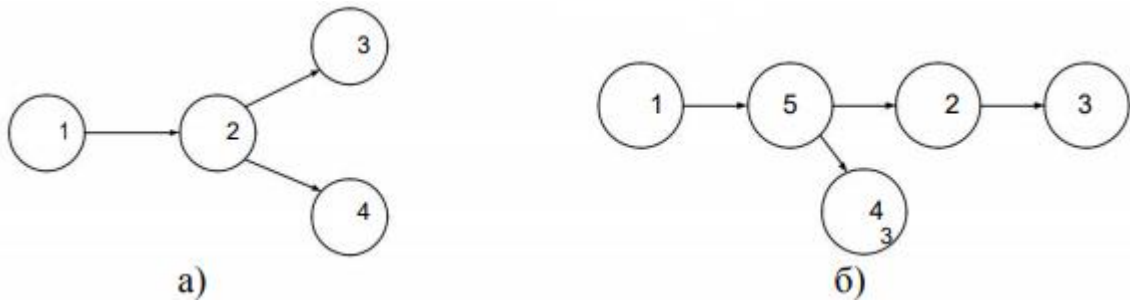


Рисунок 1.6 – Введення додаткових подій

Джерело: складено автором



Рисунок 1.7 – Схема уникнення взаємного перетину стрілок

Джерело: складено автором



Рисунок 1.8 – Відображення на мережевому графіку відповідальних виконавців

Джерело: складено автором

2. Всі події, окрім заключної, повинні мати подальшу роботу. Наявність «безвихідних робіт» в мережі свідчить або про помилку, або про те, що результати цієї роботи не потрібні і вона є зайвою. У мережі також не повинно бути подій в які не

входить жодна робота (за винятком початкової події), оскільки умови настання таких подій не забезпечені і вони не можуть здійснитися.

3. У мережевому графіку не повинно бути замкнутих контурів, тобто, шляхів, що сполучають деяку подію з самою собою (рис.1.5). Якщо деякі роботи (наприклад, робота 2-4 на рисунку 1.6 а) можуть бути початі після часткового виконання попередніх ним робіт (робота 1-2), то попередню роботу слід розбити на частини і ввести додаткову подію (подія 5), що позначає завершення відповідної частини роботи (рис.1.6, б)

4. При побудові мережевого графіка необхідно уникати взаємного перетину стрілок (рис.1.7, а). Правильне зображення мережі показане на рисунку 1.7, б.

5. Якщо для звершення якої-небудь події, крім робіт, які виконує відповідальний виконавець, потрібні результати робіт інших відповідальних виконавців, то це слід відобразити на мережевому графіку введеннями, лініями із стрілками що входять в подію. Над лінією надписується найменування організації, яка відповідальна за постачання (рис.1.8, а) Якщо після настання якої-небудь події результати виконання завдання передаються іншому відповідальному виконавцеві, то на мережевому графіку це зображується виводом (рис.1.8, б)

Аналіз графу мережі дозволяє оцінити доцільність обраної структури графу, тобто класифікацію робіт та їх послідовність, завантаження виконавців робіт, можливості зміщень в часі виконання робіт некритичних шляхів. Якщо оцінки термінів виконання робіт мають ймовірний характер, то аналіз ПУМ дає можливість оцінити ймовірність виконання повного комплексу робіт з реалізації плану в заданий термін.

На першому етапі аналізу графу досліджується його топологія (взаємне узгодження елементів графу відповідно до вимог його побудови) та оцінюється доцільність вибору послідовності робіт і структури графу. На цьому етапі перевіряються доцільність виконаного рівня деталізації робіт та оцінка наявних виробничих можливостей.

На другому етапі виконується класифікація робіт і групуються роботи за величинами резервів термінів їх виконання, а також визначається ступінь напруженості своєчасного виконання робіт некритичних шляхів.

Третім етапом аналізу ПУМ є розрахунки запитів виробничих ресурсів та їх розподіл у часі.

Усі вказані етапи аналізу системи ПУМ передують її оптимізації.

Маючи граф ПУМ, виконують ретельний аналіз відображених у ньому зв'язків і послідовності виконання запланованих робіт з метою поліпшення якості необхідного комплексу робіт за умови своєчасної його реалізації та ефективного використання необхідних ресурсів. Оптимізація ПУМ виконується за рахунок перерозподілу наявних виробничих ресурсів (виконавців робіт, матеріальних, енергетичних, фінансових ресурсів і т.д.), оцінки можливостей інтенсифікації робіт критичного шляху (залучення додаткових виконавців, фінансів, паралельне виконання робіт, якщо це доцільно, і т.д.), поліпшення топології графу ПУМ завдяки іншій організації виконання певних робіт при використанні іншого матеріально-технічного їх забезпечення.

На практиці поряд з оцінкою системи ПУМ за часом з необхідністю треба враховувати вартість виконання робіт [32]. Одним із напрямків коригування й оптимізації ПУМ за критерієм вартості є використання наявних повних резервів часу виконання робіт. Такий підхід обумовлений тим, що збільшення термінів виконання робіт у певних межах зменшує вартість відповідних робіт і, таким чином, поліпшує ПУМ за рахунок допустимого збільшення терміну некритичних шляхів без зміни терміну завершення всіх робіт.

Математичний апарат оптимізації ПУМ одночасно за кількома параметрами недостатньо розроблений, тому оптимізацію виконують по чергово за кожним параметром. Спочатку виконується оптимізація за часом без урахування обмежень на ресурси та виробничі можливості. Потім оптимізують ПУМ за ресурсами і, нарешті, за витратами.

1. Поліпшення ПУМ за критерієм часу без урахування ресурсів: порівняння розрахункових термінів виконання робіт з плановими, аналіз планів матеріально-технічного забезпечення, можливостей використання трудових ресурсів є основою оптимізації ПУМ комплексу робіт з реалізації проекту. Якщо директивний термін не може бути виконаний, то переглядають технологію виконання робіт, узгодженість робіт за часом, розглядають заходи щодо іншого розподілу матеріально-технічних можливостей.

2. Оптимізація ПУМ за ресурсами та часом: мета виконання такої оптимізації – найліпшим чином узгодити планові терміни з виробничими можливостями та забезпечити якомога рівномірніше завантаження виконавців робіт і використання ресурсів.

3. Оптимізація ПУМ за критерієм витрат і часом: використання наявних повних резервів часу виконання робіт. Такий підхід обумовлений тим, що збільшення термінів виконання робіт у певних межах зменшує вартість відповідних робіт і, таким чином, поліпшує ПУМ за рахунок допустимого збільшення терміну некритичних шляхів без зміни терміну завершення всіх робіт.

Отже, перевагами ПУМ є [36]:

- відображення всієї структури проекту з будь-яким ступенем деталізації;
- встановлення зв'язків між виконавцями;
- виявлення та усунення найбільш напружених ділянок робіт;
- здійснення прогнозування та аналізу завершення всього комплексу робіт, що були заплановані для виконання завдання;
- визначення оптимального варіанту реалізації завдання за обраними критеріями.

Дана методика буде використана для побудови та оптимізації графа ПУМ у 3 розділі даної роботи.

1.4 Висновки до розділу

У результаті виконання теоретичного розділу нами було визначено суть поняття «організація праці», сформульовано наступне визначення: організація праці – це складний процес ефективного поєднання робочої сили з предметами та засобами праці, що забезпечує ефективне їх використання і гарантує якісне виконання поставлених завдань при відповідних умовах виробництва. Визначено, що метою організації праці є створення організаційних умов, необхідних для досягнення високої соціально-економічної результативності трудової діяльності.

Наведено класифікацію форм та видів організації праці, що залежить від таких факторів як науково-технічний процес, внутрішнє та зовнішнє середовище, психолого-фізіологічні фактори, поставлені завдання та стратегічні цілі.

Доведено, що ефективність організації праці істотно залежить від наукового обґрунтування засад організації праці, тому було вивчено методологічні умови та принципи організації праці.

Досліджено суть мережевого планування та управління в контексті нової форми організації праці на підприємстві. Привабливість мережевих структур пояснюється дуже високими виробничими показниками, що буде доведено у третьому розділі даної роботи.

2 СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЙ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» – багатогалузевий виробничий комплекс, який у вересні 2004 році створено на базі цукрового заводу та господарств Томашпільського і Тульчинського районів, що розміщуються на півдні Вінницької області. На даний час підприємство працює в 5 районах: Томашпільський, Тульчинський, Немирівський, Шаргородський, Тиврівський. Сьогодні до його складу входять 7 агроформувань Томашпільського та 5 Тульчинського районів, «Тваринницько-відгодівельний комплекс с. Тиманівка», Томашпільський цукровий завод, три машинно-тракторні станції, нафтобаза та Журавлівський елеватор, у складі якого працює комбикормовий завод. Загальна площа землі в обробітку складає 28 тис. га [37].

Повне найменування товариства українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомплекс» «Зелена долина».

Скорочене найменування товариства: ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Ринком збуту продукції підприємства є внутрішній ринок України.

Останніми роками підприємство також працює на експорт. Так, наприклад, відвантажується білий кристалічний цукор на ринки Вірменії, Узбекистану, Молдови, Таджикистану та інші.

Основними вітчизняними споживачами продукції підприємства є юридичні особи такі як ТОВ «Український тендерний союз», ПП «Неомаркет», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «Інтер Фуд», ТОВ «Автобансервіс», ТОВ «БК «Морепродукти», ТОВ «Консент-2007» та інші.

Девіз компанії: аграрний сектор не може бути збитковим.

Стратегія: усе, що виробляється, має бути покладено людям на стіл, при цьому має бути бездоганної якості та за розумною ціною.

Кожне підприємство визначає свою головну мету, для досягнення якої направляє всі свої зусилля в процесі здійснення своєї господарської діяльності. Основною метою даного товариства є отримання прибутку та забезпечення потенційних споживачів якісною продукцією. Діяльність товариства направлений також на створення додаткових робочих місць, у тому числі осіб зі зниженою працездатністю, скорочення безробіття, розвиток соціальної інфраструктури міста та області.

Основний напрямок агропромислового виробництва – зерново-буряковий з розвинутим тваринництвом, промисловим виробництвом цукру-піску.

Основою сільськогосподарського виробництва є вирощування озимої та ярої пшениці, озимого та ярого ячменю, соняшника, сої, озимого ріпаку, цукрових буряків для подальшої переробки та кормових культур для забезпечення потреб тваринництва. Перспективи розвитку агрокомплексу лежать в площині підвищення урожайності завдяки сучасним технологіям та вирощування культур, які користуються попитом на сільськогосподарських ринках. На підприємстві робиться ставка на застосування широкозахватної, високопродуктивної і енергозберігаючої техніки, адже в сільському господарстві, так само як і в промисловому виробництві, важливу роль відіграє економія енергоресурсів. ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» обробляє більше 27 тис. га у

Вінницької області, під цукровий буряк у відведено 5,5 тис. га., решта в структурі становлять пшениця, ячмінь, кукурудза, соя та ін.

Конкурентне середовище функціонування досліджуваного сільськогосподарського підприємства характеризується високим рівнем конкуренції. Сьогодні Вінницька область є лідером по Україні з кількості виробників сільськогосподарської продукції, враховуючи невелику територію та кількість населення.

Основними виробниками сільськогосподарської продукції в області, окрім ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є:

- ТОВ «Агрофірма «Україна-О»;
- Холдинг «Вінницька аграрно-промислова група»;
- ТОВ «Арчі»;
- ТОВ «Липівка-Агро»;
- ТОВ «Агро-Еталон»;
- ФГ «Ситковецьке»;
- СТОВ Агрофірма «Ольгопіль».

Основним матеріальним носієм конкурентних переваг досліджуваного підприємства виступає високоякісна продукція, що ним виробляється.

SWOT-аналіз – це аналіз мікро і макросередовища компанії. Алгоритм дій SWOT-аналізу прогнозує спочатку знаходження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а після цього знаходження зв'язків між ними. Ці зв'язки можуть в подальшому бути використані для створення або вдосконалення існуючої стратегії підприємства. [38].

Потрібно виявити, які загрози являються найбільш імовірними та які ризики вони можуть створити. Саме ці загрози потребують найсерйозніших концентрації зусиль з метою їх усунення. Теорія М. Портера про конкурентоспроможність підприємства у власній галузі, закладена в основу методології SWOT-аналізу [39].

Зовнішній вплив на діяльність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» здійснюють наступні чинники: фактори виробництва, що впливають на формування конкретної переваги підприємства протягом всього виробничого процесу (наявність в країні або галузі прогресивної технології, інвестиційних можливостей, висококваліфікованих кадрів тощо); активність конкурентів; фактори попиту (еластичність попиту за ціною, фази життєвого циклу попиту, вимогливість споживачів до якості продукції тощо); дії уряду; ступінь приватизації підприємств галузі; випадкові події).

Проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Слабкі та сильні сторони ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Слабкі та сильні сторони ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Сторони	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Технічне переоснащення машинно-тракторного парку; 2. Багаторічний досвід роботи на ринку; 3. Вигідне географічне положення; 4. Висока родючість власних земельних ресурсів; 5. Сучасні обладнання та техніка; 6. Наявність ферм для забезпечення рослинництва органічними добривами; 7. Можливість спрямовувати кошти на соціальний розвиток села.	1. Зростання темпів інфляції; 2. Відсутність маркетингової політики; 3. Швидке старіння обладнання; 4. Висока собівартість продукції; 5. Сезонність виробництва; 6. Недостатній рівень впровадження інноваційних технологій; 7. Вузький асортимент продукції. 8. Нестійкий фінансовий стан.

Джерело: складено автором

Можливості та загрози підприємства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Можливості та загрози підприємства

Можливості	Загрози
1. Можливість виходу на нові ринки; 2. Наявність в регіоні висококваліфікованих кадрів; 3. Виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції); 4. Використання власних ресурсів; 5. Сприятливі природні умови. 6. Можливість залучення інвестицій.	1. Поява нових конкурентів; 2. Нестабільність погодних умов; 3. Низький рівень правової захищеності аграрних підприємств; 4. Високий рівень податків; 5. Висока вартість необхідного обладнання для запровадження нових технологій; 6. Висока вартість кредитів.

Джерело: складено автором

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Зовнішнє середовище			
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	За рахунок вигідного географічного розташування підприємство має змогу вийти на нові ринки та розширити асортимент продукції. Висококваліфіковані працівники за рахунок нового обладнання мають змогу виробляти екологічно чисту продукцію.	Багаторічний досвід роботи на ринку та позитивний імідж підприємства перешкоджають виникненню нових конкурентів. Підприємство має працювати над зниженням вартості кредитів. Сучасні технології та обладнання, власні добрива мають змогу покращити родючість земель, що зменшує вплив несприятливих погодних умов.
	Слабкі сторони (W)	При залученні інвестицій можна подолати недостатній рівень інноваційних технологій. Використання власних ресурсів дасть змогу скоротити собівартість продукції, тим самим збільшити прибуток.	За рахунок швидких темпів зростання інфляції виникає дорожчання новітнього обладнання. Через відсутність маркетингової політики збільшується ймовірність виникнення нових конкурентів.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз свідчить про те, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має низку конкурентних переваг та безліч сильних сторін, які дають можливість бути конкурентоздатним, а в перспективі, вказують на високу ефективність роботи. Поряд з цим, підприємству притаманна низка загроз зовнішнього середовища та слабкі сторони, які безпосередньо залежать від підприємства та потребують усунення, що викликає сумніви щодо стабільності функціонування підприємства. Потребує значної уваги формування маркетингової стратегії, з урахуванням життєвого циклу продукту, який виробляється, внутрішньої політики щодо виробничого процесу, вибору стратегії розширення ринків, покращення та підвищення ефективності використання ресурсів. Тоді відповідно відбудеться збільшення вартості капіталу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», можливості залучення інвестицій та покращення фінансового потенціалу підприємства.

2.2 Аналіз абсолютних та відносних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Використовуючи дані фінансової звітності підприємства наведені в додатку Б проведемо аналіз основних абсолютних та відносних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз абсолютних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2017-2019 рр.

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення			
			2017 р	2018 р	2019 р	2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.	
						абс. знач.	темп приросту, %	абс. знач.	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Загальна вартість майна	тис грн	1 059 781	1 124 655	1 935 532	64 874	6,12	810 877	72,10

	підприємства								
2	Необоротні активи	тис грн	213 787	245 605	1 006 848	31 818	14,88	761 243	309,95
3	Оборотні активи	тис грн	845 987	879 043	923 861	33 056	3,91	44 818	5,10
4	Власний капітал	тис грн	996 194	1 016 682	1 467 010	20 488	2,06	450 328	44,29
5	Залучений капітал	тис грн	63 587	107 973	105 779	44 386	69,80	-2 194	-2,03
6	Чистий дохід від реалізації продукції	тис грн	965 569	904 090	835 861	-61 479	-6,37	-68 229	-7,55
7	Собівартість реалізованої продукції	тис грн	573 256	689 806	757 453	116 550	20,33	67 647	9,81
8	Валовий прибуток (збиток)	тис грн	392 313	214 284	78 408	-178 029	-45,38	-135 876	-63,41
9	Фінансовий результат до оподаткування	тис грн	359 833	144 246	68 933	-215 587	-59,91	-75 313	-52,21
10	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	тис грн	359 833	144 246	14 086	-215 587	-59,91	-130 160	-90,23

Джерело: складено автором

- Оборотні активи (845987 тис грн)
- ▣ Необоротні активи (213787 тис грн)
- Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (7 тис грн)

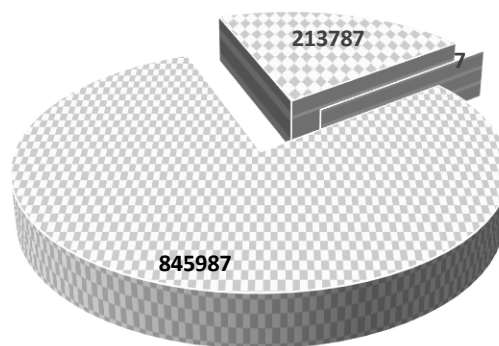


Рисунок 2.1 – Структура активів підприємства у 2017 році

Джерело: складено автором

З рисунку 2.1 видно, що більшу частку у структурі активів підприємства у 2017 році займають оборотні активи підприємства, що є позитивним для підприємства, майже у чотири рази менше займають необоротні активи підприємства, і зовсім незначну частку займають витрати майбутніх періодів.

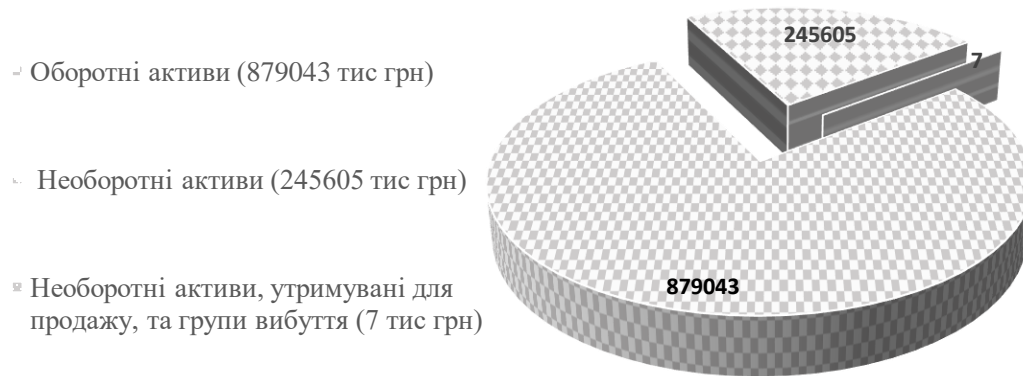


Рисунок 2.2 – Структура активів підприємства у 2018 році

Джерело: складено автором

У 2018 році картина майже не змінилась, що можна спостерігати на рисунку 2.2. Так, більшу частку у активах підприємства займають оборотні активи, що характеризується, як позитивні риси фінансового стану підприємства.

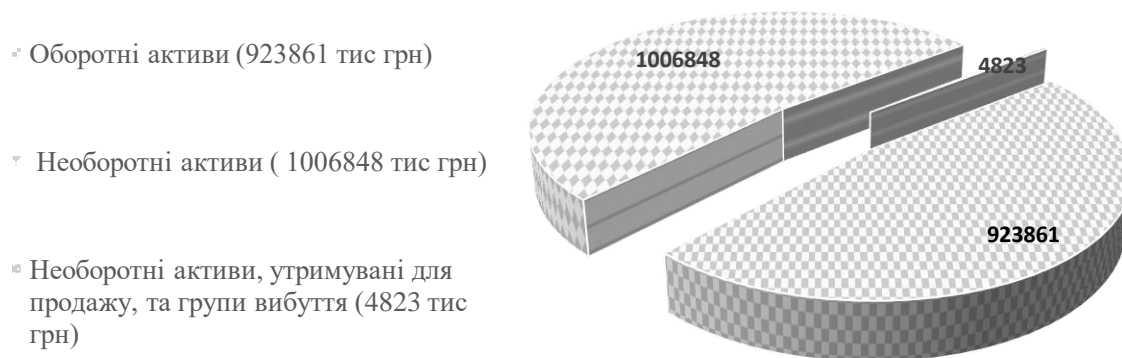


Рисунок 2.3 – Структура активів підприємства у 2019 році

Джерело: складено автором

Рисунок 2.3 демонструє, що у 2019 році оборотні та необоротні активи майже порівну складають активи підприємства, також збільшилась частка необоротних активів, утримуваних для продажу, та групи вибуття.

З таблиці 2.4 видно, що загальна вартість майна підприємства зростає з 1059781 тис грн (2017р.) до 1124655 тис грн (2018 р.) або на 6,2%. На 810877 тис грн (або на

72,10%) відбувається зростання у 2019 р. порівняно з 2018 р. Зростання майна відбулось за рахунок зростання власного та залученого капіталу.

Необоротні активи в 2018 р. склали 245605 тис грн, що на 31818 тис грн (або на 14,88%) більше ніж у 2017 р. Така ж стрімка тенденція відбувається і у 2019 р., де необоротні активи збільшились на 761243 тис грн (або на 309,95%) і склали 1006848 тис грн.

Разом зі збільшенням вартості необоротних активів спостерігається збільшення вартості оборотних активів, які в 2018 р. (879043 тис грн) стали на 33056 тис грн (або на 3,91%) більшими ніж у 2017 р. (845987 тис грн). Вже у 2019 р. вони становили 923861 тис грн, що на 44818 тис грн (або на 5,10%) більше ніж у 2018 р. Таке збільшення є позитивним явищем, оскільки збільшення оборотних активів, спричинено підвищенням стабільного попиту на ринку сировини та визначеності річної потреби підприємства в запасах товарно-матеріальних цінностей.

Протягом 2017-2019 р.р. спостерігалось збільшення власного капіталу: у 2018 в порівнянні з 2017 р. на 20488 тис грн (або на 2,06%) і в загальному його сума склала 1016682 тис грн, у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 450328 тис грн (або на 44,29 %), що є позитивним явищем для діяльності підприємства.

Залучений капітал підприємства збільшився з 63587 тис грн (в 2017 р.) до 107973 тис грн (в 2018 р.), тобто на 44386 тис грн або на 69,80%. У 2019 р. порівняно з 2018 р. спостерігається незначне зменшення залученого капіталу на 2194 тис грн (або на 2,03%).

Чистий дохід від реалізації в 2017 р. склав 965569 тис грн, що на 61479 тис грн або на 6,37% більше порівняно з 2018 р. (904090 тис грн). На 68229 тис грн (або на 7,55%) відбувається зменшення чистого доходу і у 2019 р. порівняно з 2018 р. Такі дані свідчать про деякі зменшення обсягів реалізації продукції, що є негативним явищем.

Причиною цього може бути те, що відбулось збільшення собівартості реалізованої продукції: в 2018 р. складала 689806 тис грн, що на 116550 тис грн більше ніж у 2017 р. – 573256 тис грн. У 2019 р. собівартість вже склала 757453 тис грн, що на 67647 тис грн більше, ніж у 2018 р.

Положення підприємства було достатньо нестійким у 2019 р., враховуючи зниження валового прибутку порівняно з 2017 р. та 2018 р. Так, наприклад, з 2018 р. на 135876 тис грн (63,41%) та чистого прибутку – на 130160 тис грн (90,23%), це є негативною тенденцією, адже втрачаючи прибуток, у підприємства знижується рентабельність і відповідно погіршується його репутація на ринку, що в свою чергу може призвести до негативних наслідків.

Для наочності, зобразимо деякі фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2017-2019 рр. у вигляді діаграми, що представлена на рисунку 2.4.

Отже, фінансовий стан на підприємстві ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є не достатньо стійким. Але, виходячи з даних балансу, очевидно, що підприємство поступово нарощує обсяги виробництва, про це свідчить збільшення оборотних та необоротних активів, собівартості та валюти балансу у 2019 р.

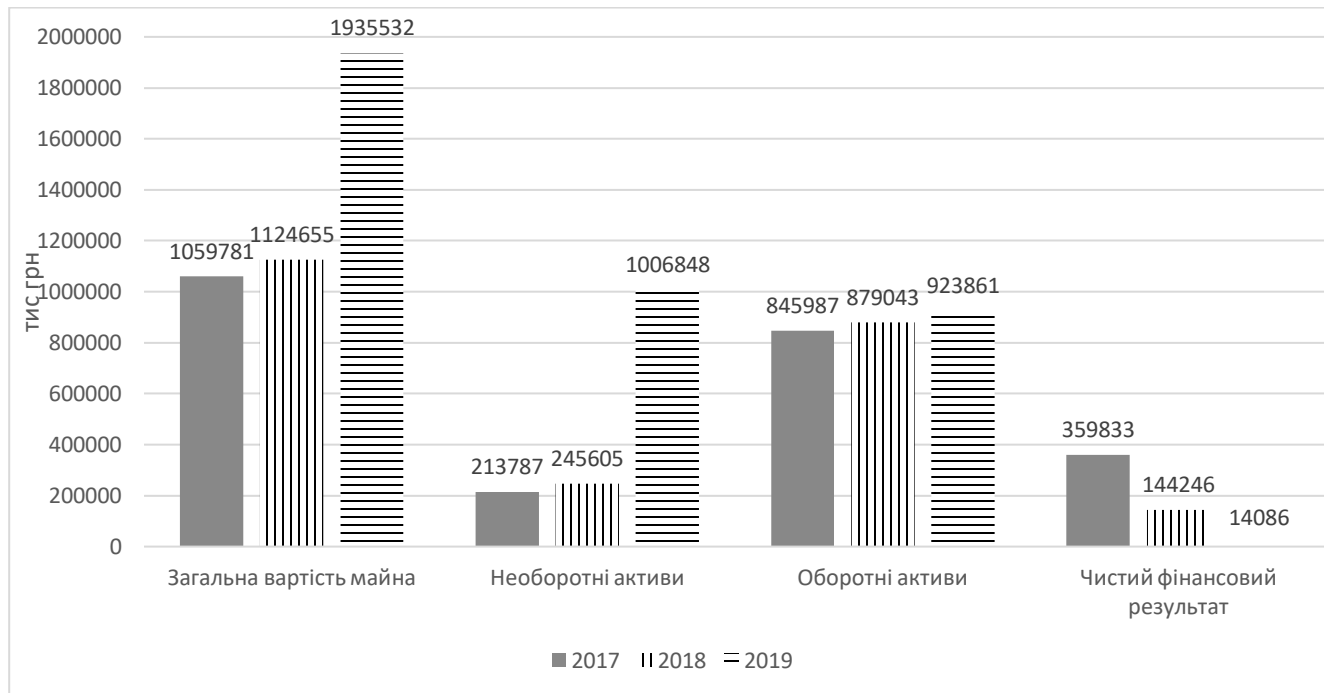


Рисунок 2.4 – Фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором

За своїм змістом і завданням аналіз фінансових показників в сільськогосподарській галузі майже не відрізняється від аналізу в інших галузях національної економіки, проте він має деякі особливості в методиці його проведення, які обумовлені специфікою цієї галузі виробництва:

- 1) пряма залежність результатів сільськогосподарського виробництва від впливу природнокліматичних умов;
- 2) наявність сезонного характеру сільськогосподарської діяльності;
- 3) значна тривалість виробничого циклу;
- 4) використання частини готової продукції у власному господарстві;
- 5) наявність специфічних показників, що характеризують діяльність підприємства (врожайність, продуктивність худоби, жирність молока та ін.) [40].

Розрахунок відносних фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» проведемо за показниками ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості.

Ліквідність – це індикатор фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення. За допомогою ліквідності оцінюється результат поточного та фінансового розвитку підприємства. За рівнем ліквідності та платоспроможності можна оцінити початкову стійкість фінансового стану.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства за 2017-2019 роки за такими показниками: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт покриття (Coverage coefficient general) – показник, що визначається відношенням усіх оборотних активів до поточних зобов'язань і характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів [41]:

$$K_{\Pi} = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (2.1)$$

де OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення.

$$2017 \text{ р.: } K_{\Pi} = \frac{845987}{63587} = 13,3;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\Pi} = \frac{879043}{107973} = 8,1;$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\Pi} = \frac{923861}{105779} = 8,7.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Rapid liquidity coefficient) характеризує відношення коштів у розрахунках до поточних зобов'язань та розраховується за формулою [41]:

$$K_{ЛШВ} = \frac{OA-З}{ПЗ}, \quad (2.2)$$

де З – величина запасів підприємства;

OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення.

$$2017 \text{ р.: } K_{ЛШВ} = \frac{845987-532428}{63587} = 4,9;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{ЛШВ} = \frac{879043-563639}{107973} = 2,9;$$

$$2019 \text{ р.: } K_{ЛШВ} = \frac{923861-490465}{105779} = 4,1.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Absolute liquidity coefficient) – показник, який характеризує здатність підприємства розраховуватись за поточними зобов'язаннями

абсолютно ліквідними активами та визначається за формулою [41]:

$$K_{\text{Лабс}} = \frac{\text{ПФІ} + \text{ГК}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.3)$$

де ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення

ГК – грошові кошти.

$$2017 \text{ р.: } K_{\text{Лабс}} = \frac{1329 + 15136}{63587} = 0,3;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{Лабс}} = \frac{18 + 7295}{107973} = 0,07;$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{Лабс}} = \frac{29780 + 2896}{105779} = 0,3.$$

Для аналізу показників ефективності діяльності підприємства розрахуємо основні показники, які характеризують рентабельність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Рентабельність активів - показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. вкладених активів (інвестицій) [41]:

$$P_A = \frac{\text{ЧП}}{A}, \quad (2.4)$$

де ЧП – це чистий прибуток;

A – вартість всіх активів підприємства.

$$2017 \text{ р.: } P_A = \frac{359833}{1059781} = 0,04 ;$$

$$2018 \text{ р.: } P_A = \frac{114246}{1124655} = 0,1;$$

$$2019 \text{ р.: } P_A = \frac{14086}{1935532} = 0,01.$$

Рентабельність власного капіталу визначає величину чистого прибутку, заробленого кожною гривнею вкладеного власного капіталу [41]:

$$P_{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}, \quad (2.5)$$

де ЧП – чистий прибуток,

ВК – власний капітал підприємства.

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{ВК}} = \frac{359833}{1996194} = 0,18 ;$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{ВК}} = \frac{144246}{1016682} = 0,14;$$

$$2019 \text{ р.: } P_{\text{ВК}} = \frac{14086}{1467010} = 0,01.$$

Рентабельність продажу показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції [41]:

$$P_{\text{Пр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}, \quad (2.6)$$

де ЧП – чистий прибуток,

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

$$2017 \text{ р.: } P_{\text{Пр}} = \frac{359833}{965569} = 0,37;$$

$$2018 \text{ р.: } P_{\text{Пр}} = \frac{144246}{904090} = 0,16;$$

$$2019 \text{ р.: } P_{\text{Пр}} = \frac{14086}{835861} = 0,02.$$

Далі визначимо ефективність використання ресурсів на підприємстві, використовуючи наступні показники ділової активності.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення та розраховується за формулою [41]:

$$\text{Коб}_a = \frac{\text{ЧД}}{A}, \quad (2.7)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;

A – середньорічна вартість майна підприємства.

$$2017 \text{ р.: } \text{Коб}_a = \frac{935569}{941140} = 0,99;$$

$$2018 \text{ р.: } \text{Коб}_a = \frac{904090}{1092362} = 0,83;$$

$$2019 \text{ р.: } \text{Коб}_a = \frac{835861}{1764740} = 0,47.$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства та розраховується за формулою [41]:

$$\text{Коб}_{\text{ДЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}}, \quad (2.8)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;

ДЗ – середньорічні залишки дебіторської заборгованості.

$$2017 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{ДЗ}} = \frac{965569}{242763,5} = 3,98;$$

$$2018 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{ДЗ}} = \frac{904090}{271116} = 3,33;$$

$$2019 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{ДЗ}} = \frac{835861}{277594} = 3,01.$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, та розраховується за формулою [41]:

$$\text{Коб}_{\text{КЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{КЗ}}, \quad (2.9)$$

де КЗ – середньорічна вартість кредиторської заборгованості;

ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

$$2017 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{КЗ}} = \frac{965569}{10255} = 94,2;$$

$$2018 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{КЗ}} = \frac{904090}{11594,5} = 77,9;$$

$$2019 \text{ р.: } \text{Коб}_{\text{КЗ}} = \frac{835861}{19380,5} = 43,1.$$

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства засобів розраховуємо за формулою [41]:

$$\text{ФВ} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}}, \quad (2.10)$$

де ОЗ – середньорічна вартість основних засобів;

ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

$$2017 \text{ р.: } \text{ФВ} = \frac{965569}{290784} = 3,3;$$

$$2018 \text{ р.: } \text{ФВ} = \frac{904090}{371158,5} = 2,4;$$

$$2019 \text{ р.: } \Phi B = \frac{835861}{9776303,5} = 0,1.$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємства та розраховується за формулою [41]:

$$K_{об_{ВК}} = \frac{ЧД}{ВК}, \quad (2.11)$$

де ВК – середньорічна величина власного капіталу;

ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

$$2017 \text{ р.: } K_{об_{ВК}} = \frac{965569}{872814,5} = 1,1;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{об_{ВК}} = \frac{904090}{1006507,5} = 0,9;$$

$$2019 \text{ р.: } K_{об_{ВК}} = \frac{835861}{1476521} = 0,6.$$

Для детальнішого аналізу фінансового стану підприємства, розрахуємо деякі показники фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) - характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу [41]:

$$K_{авт} = \frac{ВК}{К}; \quad (2.12)$$

де ВК – це власний капітал підприємства;

К – це загальна сума капіталу підприємства.

$$2017 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{996194}{1059781} = 0,94 ;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{авт} = \frac{1016682}{1124655} = 0,9 ;$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{авт.}} = \frac{1467010}{1935532} = 0,76 .$$

Коефіцієнт фінансової залежності – це показник, обернений до коефіцієнту автономії. Зростання цього показника обумовлює збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства [41]:

$$K_{\text{фін.зал.}} = \frac{K}{\text{ВК}} ; \quad (2.13)$$

де ВК – це власний капітал підприємства;

К – це загальна сума капіталу підприємства.

$$2017 \text{ р.: } K_{\text{ф.зал.}} = \frac{1059781}{996194} = 1,06;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{ф.зал.}} = \frac{1124655}{1016682} = 1,11;$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{ф.зал.}} = \frac{1935532}{1467010} = 1,32.$$

Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості) характеризує фінансову стійкість підприємства. Він показує скільки грн. власного капіталу припадає на 1 гривню залученого капіталу [41]:

$$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{\text{ВК}}{\text{Зал.К}} ; \quad (2.14)$$

де ВК – це власний капітал;

Зал. К – залучений капітал.

$$2017 \text{ р.: } K_{\text{фін.ст.}} = \frac{996194}{63587} = 15,67;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{фін.ст.}} = \frac{1016682}{107973} = 9,42;$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{фін.ст.}} = \frac{1467010}{105779} = 13,87.$$

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику) - показник зворотний попередньому. Він показує скільки грн. залученого капіталу припадає на 1 грн власного капіталу [41]:

$$K_{\text{фін.риз.}} = \frac{\text{Зал.К}}{\text{ВК}}; \quad (2.15)$$

де ВК – це власний капітал;

Зал. К – залучений капітал.

$$2017 \text{ р.: } K_{\text{фін.риз.}} = \frac{63587}{996194} = 0,06;$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{фін.риз.}} = \frac{107973}{1016682} = 0,11;$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{фін.риз.}} = \frac{105779}{1467010} = 0,07.$$

Розраховані показники зведемо до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз відносних фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2017-2019 рр.

Показник	Значення			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. від 2017 р.		2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття	13,3	8,1	8,7	-5,2	-39,1	0,6	7,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,9	2,9	4,1	-2	-40,82	1,2	41,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,07	0,3	-0,23	-76,67	0,23	328,57
Рентабельність активів	0,04	0,1	0,01	0,06	150,0	-0,09	-90,0
Рентабельність власного капіталу	0,18	0,14	0,01	-0,04	-22,22	-0,13	-92,86
Рентабельність продаж	0,37	0,16	0,02	-0,21	-56,76	-0,14	-87,5
Коефіцієнт оборотності	0,99	0,83	0,47	-0,16	-16,16	-0,36	-43,37

активів							
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,98	3,33	3,01	-0,65	-16,33	-0,32	-9,61
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	94,2	77,9	43,1	-16,3	-17,3	-34,8	-44,67
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,3	2,4	0,1	-0,9	-27,27	-2,3	-95,83
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,1	0,9	0,6	-0,2	-18,18	-0,3	-33,33
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,94	0,9	0,76	-0,04	-4,26	-0,14	-15,56
Коефіцієнт фінансової залежності	1,06	1,11	1,32	0,05	4,72	0,21	18,92
Коефіцієнт фінансової стійкості	15,67	9,42	13,87	-6,25	-39,89	4,45	47,24
Коефіцієнт фінансового ризику	0,06	0,11	0,07	0,05	83,33	-0,04	-36,36

Джерело: складено автором

Дуже важливими показниками успішної діяльності підприємства є показники ліквідності. Як видно з таблиці 2.5, на підприємстві є позитивна тенденція до збільшення даних показників протягом досліджуваних років.

Коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. Він показує скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань. Його значення повинно бути у межах 1-1,5 [41], тоді він буде свідчити про те, що підприємство зможе своєчасно ліквідувати борги. Протягом 2017-2019 років коефіцієнт покриття на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є значно вищим нормативу, і складає 13,3 в 2017 році, у 2018 році порівнюючи з попереднім 2017 роком упав на 5,2 (або на 39,1 %) і вже складав 8,1. Протягом 2019 року показник підвищився на 0,6 пунктів і склав 8,7. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, сформованих шляхом залучення власних джерел. Це свідчить проте, що в разі непередбачених ситуацій, товариство матиме змогу погасити свої зобов'язання. З позиції менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві може бути пов'язане з неефективним

управлінням активами. У той же час підприємство, не використовує можливість одержання кредитів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, скільки за необхідності підприємство може покрити своїх зобов'язань. Отриманні значення даного показника у 2017-2019 році є більшими за нормативні – 0,5-1 [42], що є позитивним явищем. Порівнюючи з 2018 роком, у 2019 році ситуація покращилась, показник збільшився на 1,2 (або на 41,38%) і склав 4,1. Це свідчить про те, що протягом досліджуваного періоду за рахунок найліквіднішої частини оборотних активів підприємство зможе покрити власні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 році перебуває нижче нормативного значення – 0,1-0,2 [41], що є негативною тенденцією, яка свідчить про зменшення можливостей підприємства щодо сплати своїх зобов'язань негайно. У динаміці спостерігається позитивна тенденція, так у 2019 році він збільшився на 0,23 (або на 328,57%) порівняно з 2018 роком і складав 0,3. Тут також варто зауважити те, що високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Таким чином, аналіз показників ліквідності показав, що у 2019 році ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є загалом ліквідним підприємством, але все ще відчуває нестачу власних абсолютно ліквідних активів для здійснення поточної діяльності.

Рентабельність операційної діяльності у 2018 році збільшилась на 0,06 (або на 150%) порівняно із 2017 роком і склала 0,1. Це відбулось за рахунок нарощення активів підприємства. У 2019 році рентабельність активів зменшилась на 0,09 (або на 90%) порівняно із 2018 роком. Це відбулось за рахунок значного зменшення фінансового результату від операційної діяльності, це вказує на негативну динаміку.

Рентабельність власного капіталу становить 0,18 в 2017 році, у 2017 році 0,14, а в 2018 – 0,01. Це означає що на одну гривню власного капіталу у 2017 році отримувало на 22,22% більше прибутку ніж у 2018 році. Протягом 2019 року негативна тенденція

залишилась, так у 2019 році порівняно з 2018 роком підприємство отримувало на 92,86% менше прибутку, що пов'язано із різким зменшенням дохідності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» спостерігається значне зменшення рентабельності продаж. З показника 0,18 у 2017 році до 0,02 у 2019 році. Причиною такого погіршення є зменшення обсягів виробництва та висока собівартість продукції.

Після проведеного аналізу показників рентабельності, можна стверджувати, що протягом 2018-2019 років досліджуване підприємство було нерентабельним.

Як видно з таблиці 2.5 на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2017-2019 роках всі коефіцієнти ділової активності є дуже низькими та мають негативну тенденцію у динаміці.

Так, коефіцієнт оборотності активів є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. У 2017 році він становив 0,99, а у 2018 – 0,83, темп приросту -16,16%. Враховуючи це, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про неефективність використання активів на досліджуваному підприємстві у 2018 році. Така ж ситуація у 2019 році, даний показник зменшився на 43,37 % (або на 0,36) і вже становив 0,47, що говорить про неефективне використання своїх активів.

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» в динаміці знижується із 3,98 у 2017 році до 3,3 у 2018 році. На 0,32 (або на 9,61%) відбувається зменшення даного показника у 2019 році (3,01) порівняно з 2018. Зменшення показника у динаміці є негативним явищем, оскільки підприємство довше отримує кошти від своїх боржників.

Аналогічна тенденція спостерігається і з коефіцієнтом кредиторської заборгованості. Зменшення значення коефіцієнта до 77,9 у 2018 році з 94,2 у 2017 році

свідчить про зменшення швидкості погашення заборгованості підприємством. Така ж ситуація спостерігається протягом 2019 року (зменшення на 44,67%) і він вже становив 43,1. Дане зменшення для підприємства є негативним, адже підприємство довше погашатиме кредиторську заборгованість.

У 2017 році фондівдача становила 3,3 грн. основних засобів на 1 грн. чистого доходу, а в 2018 році – 2,4 грн. Темп приросту -27,27% є негативним явищем для підприємства. У 2019 році даний показник ще зменшився до 0,1, тобто на 95,83% порівняно з 2018 роком. Така ситуація говорить про те, що на підприємстві присутнє зменшення ефективності використання основних засобів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, скільки гривень виручки від реалізації припадає на одну гривню власного капіталу. У 2017 році даний показник становив 1,1, а уже у 2018 році зменшився до 0,9 та у 2019 році до 0,6. Темп приросту становить -18,18% та -33,33% відповідно, що є негативним явищем для підприємства у 2017-2019 роках.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», наведені в таблиці 2.5, можна зробити наступні висновки: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) в 2017 році становив 0,94, а в 2018 зменшився на 4,26% і становив 0,9. Нормативне значення для даного показника має бути більше ніж 0,5 [39]. Отже даний показник, попри те що зменшився, знаходиться в межах норми. У 2019 році коефіцієнт фінансової стійкості знову ж зменшився на 15,56% порівняно з 2018 роком і відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до попереднього коефіцієнта і в 2017 році складав 1,06, а в 2018 році збільшився на 4,72% і складав 1,11. Нормативне значення для цього коефіцієнту має бути від 0,5 до 2 [41]. У 2018 році ситуація залишилась стабільною, але показник дещо збільшився на 18,92% і склав 1,32. Таким чином, у досліджуваному періоді фінансові ризики підприємства знаходяться на прийнятному рівні. Правда, інколи зростання рівня цього показника може бути свідченням посилення ступеня фінансової надійності підприємства, довіри до нього з

боку кредиторів. Проте і велика частка власних коштів не може оцінюватися позитивно, оскільки, якщо рентабельність активів підприємства перевищує вартість джерел позикових коштів, то за браком власних коштів вигідно взяти кредит. Кожному підприємству з урахуванням його специфіки доцільно встановити для себе нормативне значення цього коефіцієнта [43].

Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості) у 2017-2019 роках також відповідає нормативним значенням, які мають бути більше ніж 1 [41]. В 2016 році цей показник становив 15,67. У 2017 року відбулось зменшення на 39,89% і показник становив 9,42. Це означає, що на кожен гривню залученого капіталу припадає 9,42 грн. власного, що свідчить фінансову стійкість підприємства. У 2019 році спостерігається зміцнення фінансової стійкості, адже коефіцієнт фінансової стійкості підвищився на 4,45 (або на 47,24%) порівняно з 2018 роком і склав 13,87. Це може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику є протилежним до попереднього показника і показує скільки гривень залученого капіталу припадає на 1 гривню власного капіталу. В 2017 році цей коефіцієнт становив 0,06. У 2018 році відбулось збільшення на 83,33% і показник становив 0,11 при нормативному значенні менше ніж 0,5 [41]. У 2019 році також все залишається в межах норми при показникові 0,07.

Загалом більшість показників фінансової стійкості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2017-2019 роках відповідають нормативним значенням, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства за цей період. У 2019 році ситуація ще більш покращилась, підприємство підвищило свою фінансову стійкість.

2.3 Організація праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Серед внутрішньогосподарських економічних відносин важливе місце в підвищенні продуктивності праці та впровадженню нових форм займає досконала, раціональна її організація.

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділах і підрозділах підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів.

Таким чином, організаційна структура управління будь-яким суб`єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Організаційну структуру управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» відображено на рисунку 2.5.

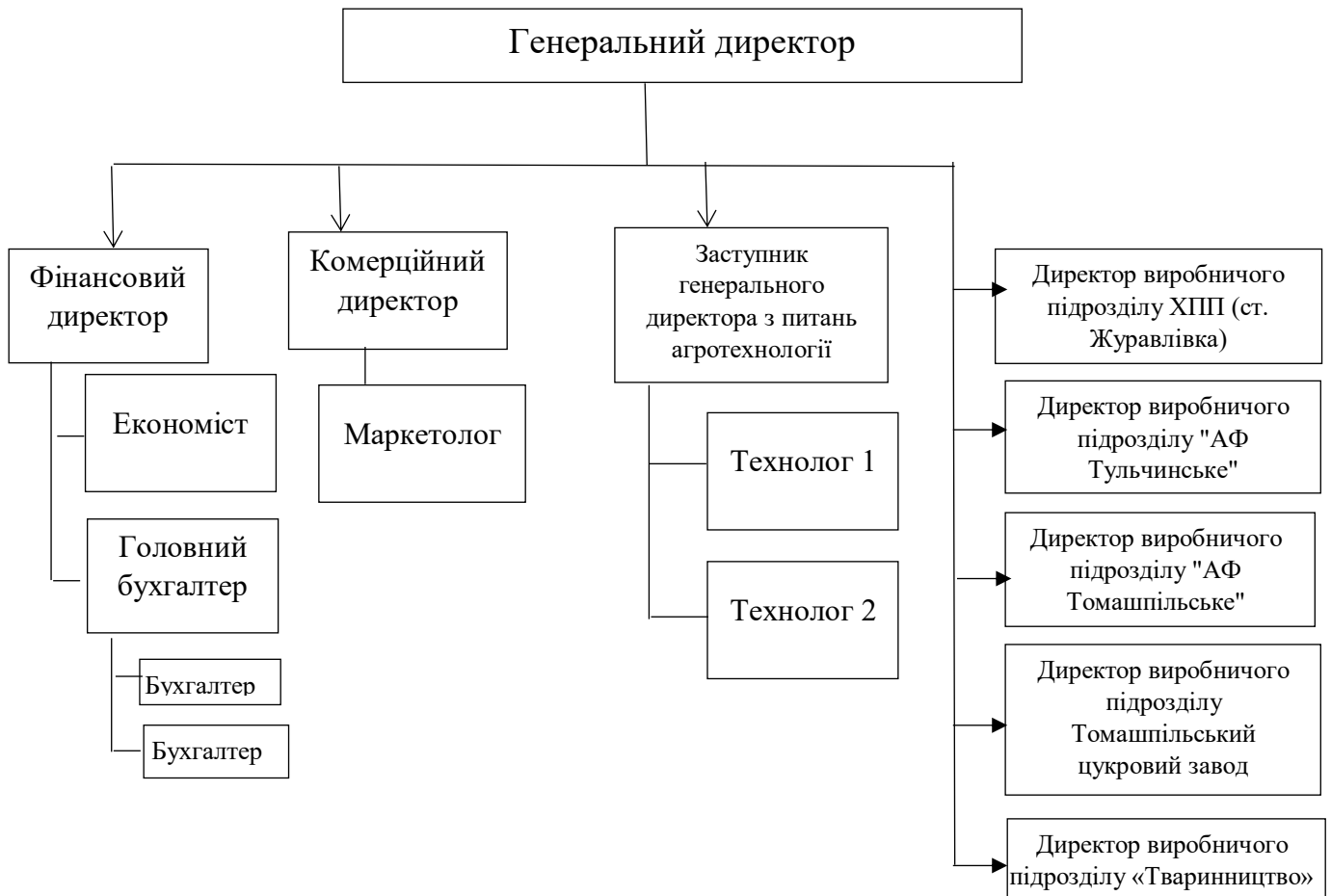


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Джерело: складено автором

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» очолює генеральний директор, який лінійно підпорядковується Загальним зборам учасників даного товариства. Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю, є дирекція. До складу дирекції входять особи визначені Загальними зборами Учасників. Дирекцію очолює Генеральний директор товариства.

До компетенції виконавчого органу відносяться питання поточної діяльності товариства, як по організації внутрішньої роботи, так і по взаємодії із зовнішніми контрагентами, у тому числі виробничі, комерційні та інші.

Генеральний директор Товариства призначається (або обирається) Загальними Зборами Учасників. Як керівник виконавчого органу, генеральний директор в межах своєї компетенції організовує контроль за виконанням рішень вищого органу управління підприємством, видає накази, розпорядження, підписує грошові, звітні та інші документи, видає довіреності та інше, діє від імені товариства без довіреності, укладає договори, представляє інтереси компанії у відносинах з юридичними і фізичними особами, органами державної влади і управління та інше.

Генеральний директор підзвітний Загальним Зборам Учасників, несе перед ними відповідальність за свою роботу по здійсненню керівництва діяльністю товариства. Генеральний директор може делегувати частину своїх повноважень іншим членам дирекції після затвердження цього рішення Зборами Учасників.

Аналізуючи управлінську структуру варто відзначити те, що директору безпосередньо підпорядковуються директора виробничих підрозділів, фінансовий та комерційний директор, а також заступник з питань агротехнології. За кожним заступником закріплюються конкретні керівні функції. Таким чином, організаційна структура досліджуваного підприємства є функціональною.

Співробітники ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», їх професійний розвиток і благополуччя, – у центрі уваги компанії. На підприємстві створені належні умови праці, пропонують достойну заробітну плату, піклуються про зайнятість досвідчених спеціалістів протягом усього року і про залучення молодих кадрів в сільську місцевість. Крім того, надають соціальний пакет, організують обіди, компенсують вартість лікування в санаторно-оздоровчих закладах, на пільгових умовах надають техніку для обробітку приватних земельних ділянок.

Таким чином, основними принципами кадрової політики ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є:

- цінність кожного – вартість компанії, кожен працівник компанії є цінним, адже його зусилля – це частина загального результату компанії;
- прозорість відносин та стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи;
- успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток;
- цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань;
- конфіденційність інформації;
- безпека.

Колектив ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» пишається своїми досвідченими кадрами, в той же час працюючи над омолодженням персоналу. Багато працівників підприємства приймають активну участь в удосконаленні технології та техніки, виступаючи винахідниками та раціоналізаторами.

На підприємстві поширена практика, коли деякі роботи (комплекси робіт), ремонт та обслуговування техніки можуть виконувати спеціалізовані підрозділи (бригади) – загальногосподарські або наймані за договорами (тимчасові).

Тимчасову бригаду створюють на час виконання певного обсягу робіт з будівництва, заготівлі органічних добрив, збирання врожаю на полях, перевезення великого обсягу вантажів тощо.

Загальногосподарські бригади на підприємстві класифікують на спеціалізовані, галузеві, комплексні; за рівнем механізації: ручної праці, механізовані та комплексної механізації.

Так, наприклад, спеціалізовані бригади створюють для обслуговування окремого технологічного процесу з виробництва одного або кількох однорідних видів продукції (зернові, буряківницькі, ВРХ тощо) .

Галузеві бригади створюють для виконання робіт або обслуговування однієї якоїсь галузі, вони виробляють один або кілька однорідних видів продукції (рільничі, садівницькі, овочівницькі, тваринницькі, скотарські та інші бригади)

Комплексні бригади об'єднують працівників різних професій, різного рівня кваліфікації і обслуговують кілька різних галузей рослинництва та тваринництва.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має бригади ручної праці, поряд із ними організовують самостійні тракторні бригади. Їхнім завданням є виконання механізованої роботи на землі, закріпленій за двома-трьома бригадами ручної праці згідно з доведеним планом механізованих робіт.

Специфіка агропромислової сфери полягає в тому, що у зв'язку із закінченням літніх робіт кількість співробітників на зимовий період зменшується.

Негативно на діяльність підприємства вплинула відсутність планів щодо зростання продуктивності праці. Робота по плануванню зниження трудомісткості продукції не проводилась. На підприємстві за досліджуваний період не проводились підготовка та підвищення кваліфікації фахівців та робітників. Робота по підвищенню рівня професійної майстерності працівників є доцільною та необхідною, як елемент ефективної системи організації праці. Це дає змогу знаходити резерви зростання ефективності витрат праці та постійно впроваджувати їх на підприємстві.

Як можна побачити з рисунку 2.6, протягом 2016-2019 рр. відбувається збільшення витрат підприємства на оплату праці, що пов'язано зі збільшенням продуктивності праці. Можливо також причиною цього є зменшення кількості працівників (рис. 2.7).

Один із початкових елементів в системі управління персоналом є забезпечення процесу планування кадрового потенціалу підприємства. Адже для підприємства завжди важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, у певній кількості та з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань, досягнення мети діяльності. Кадрове планування повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці та задоволення роботи. Людей приваблюють насамперед ті місця, де створені умови для розвитку її здібностей і гарантований високий та стабільний заробіток.

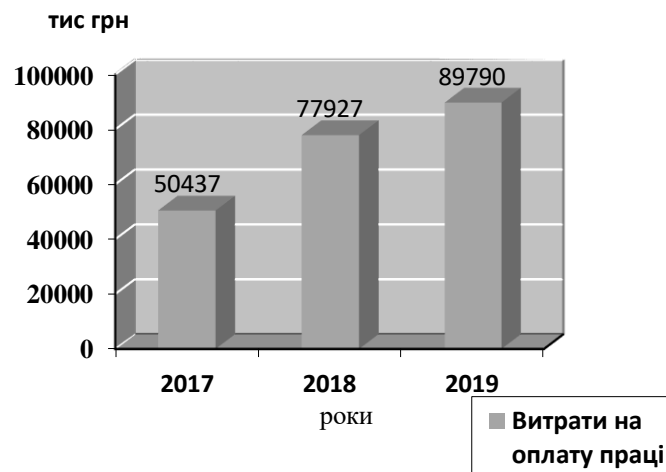


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат на оплату праці ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором

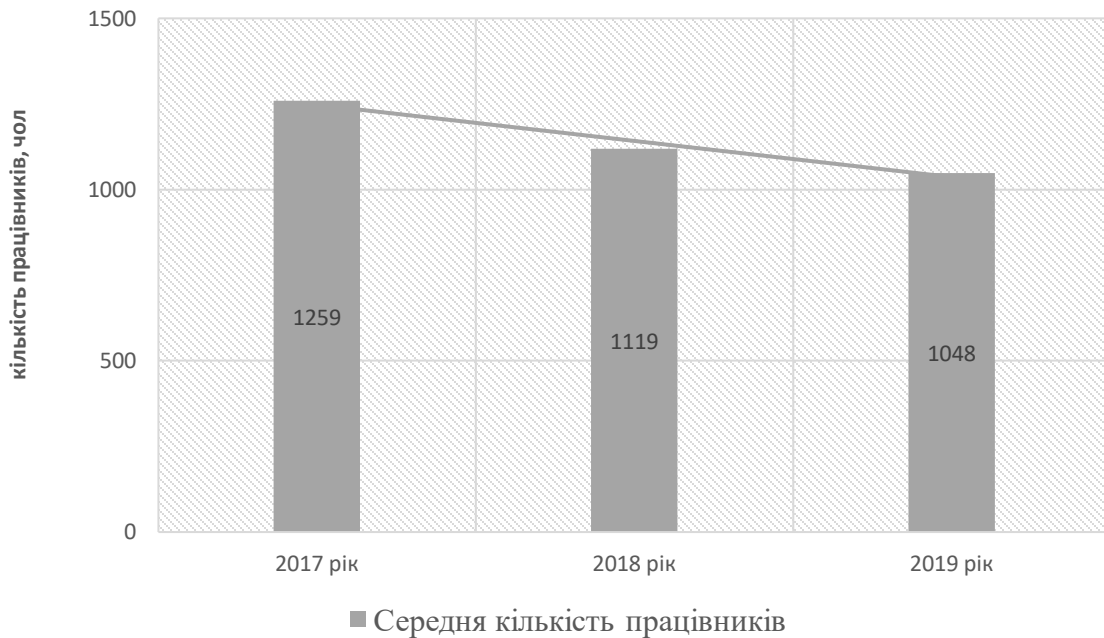


Рисунок 2.7 – Середньорічна кількість працівників ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором

Аналіз організаційної структури показав, що на підприємстві відсутній відділ кадрів, який би безпосередньо займався відбором на прийомом на роботу працівників. Видно також те, що на підприємстві не займаються оптимізацією робіт, не пишуться плани та строки їх виконання.

Водночас різними видами кадрової роботи зайняті інші підрозділи організації: ведення табельного обліку, аналіз стану трудової дисципліни та виконання правил внутрішнього трудового розпорядку в підрозділах підприємства, контроль діяльності керівників підрозділів щодо своєчасного та правильного виконання наказів, розпоряджень, постанов, ухвал адміністрацій підприємства виконує комерційний директор.

Роботу, що пов'язана з підбором та залученням персоналу, виконують лінійні керівники підрозділів, часто не маючи необхідних знань та часу, оскільки їх основне завдання полягає в забезпеченні своєчасного та якісного виконання виробничих завдань.

Процесом планування на підприємстві займається також комерційний директор та економіст, хоча це завдання не входить до складу функцій, що покладені на працівників даного відділу. Проте у зв'язку з неможливістю виконання цієї роботи працівниками відділу кадрів (адже такий відділ відсутній) така функція була делегована керівництвом даним працівникам.

Процесу планування передуює аналіз і проектування робочих місць, що дозволяє працівникам, які відповідають за організацію праці, визначити:

- час, необхідний для виконання основних виробничих операцій;
- операцій, які необхідно включити до виробничого процесу;
- організації робочого місця, що дозволить підвищити продуктивність праці;
- використання інформації, отриманої в результаті аналізу робочого місця

На підприємстві поширена практика, коли працівник окрім своєї роботи виконує ще й роботу співробітника, який згідно наказу керівництва вимушений відлучатися від безпосередньо своїх обов'язків.

2.4 Висновки до розділу

В результаті виконання практичного розділу нами було проаналізовано особливості та характер діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». Визначено, що досліджуване підприємство має високі показники діяльності та займає провідне місце серед сільськогосподарських виробників у Вінницькій області. Варто наголосити на тому, що підприємство також займається експортом своєї продукції, що свідчить про високу якість та конкурентні переваги. Основним напрямком діяльності є виробництво зерново-бурякової продукції з розвинутим тваринництвом.

Проведено SWOT-аналіз підприємства, що дало змогу виявити низку конкурентних переваг та сильних сторін ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», поряд з

цим на підприємстві присутні слабкі сторони та загрози зовнішнього середовища. Побудовано матрицю SWOT-аналізу.

Проаналізовано абсолютні фінансово-економічні показники діяльності протягом 2017-2019 років. Аналіз показав, що фінансовий стан протягом досліджуваного періоду є не достатньо стійким, але збільшення у 2019 році оборотних та необоротних активів, собівартості та валюти балансу призвело до поступового нарощення обсягів виробництва.

Було проведено аналіз відносних показників діяльності за деякими показниками ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості.

Аналіз показників ліквідності показав, що у 2019 році ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є загалом ліквідним підприємством, але все ще відчуває нестачу власних абсолютно ліквідних активів для здійснення поточної діяльності.

Після проведеного аналізу показників рентабельності, можна стверджувати, що протягом 2018-2019 років досліджуване підприємство було нерентабельним.

У свою чергу, більшість показників фінансової стійкості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2017-2019 роках відповідають нормативним значенням, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства за цей період.

Аналізуючи управлінську структуру варто відзначити те, що організаційна структура досліджуваного підприємства є функціональною. Також виявлено, що на підприємстві відсутній відділ кадрів, який би безпосередньо займався відбором на прийомом на роботу працівників.

Визначено, що основними принципами політики з питань праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є: цінність кожного працівника, прозорість відносин та стабільність, успішність та лідерство, цінність знань, конфіденційність інформації та безпека.

На підприємстві поширена практика використання тимчасових та постійних бригад. Визначено, що фонд оплати праці протягом 2017-2019 років збільшується.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

3.1 Заходи з підвищення ефективності впровадження на підприємстві нових форм організації праці

Аналіз системи управління працею на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» показав, що на підприємстві немає чіткого механізму впровадження нових форм організації праці, підприємство не повною мірою виконує основні функції управління підприємством: планування, організацію, мотивацію та контроль. Відсутність ефективної політики щодо управління працею унеможливорює процес підвищення ефективності роботи підприємства на даному етапі та в перспективі.

Такі проблеми як плинність кадрів, економія або ж навпаки витрати на заробітну плату, відсутність кадрової політики та відповідних положень, нехватка нових ефективніших способів організації праці може коштувати підприємству дуже дорого. Натомість, зацікавлені в результатах праці та в розвитку підприємства працівники можуть стати його вирішальною конкурентною перевагою та запорукою досягнення високих показників ефективності діяльності. Тому на підприємстві обов'язково повинна проводитися ретельна робота з підбору, оцінки, підготовки, розстановки та організації подальшого супроводу персоналу – його мотивація, кар'єрне планування, вирішення соціальних, виробничо-побутових, впровадження нових форм організації праці та інших питань. Велика відповідальність у цьому лягає на роботу кадрових служб.

На досліджуваному підприємстві відсутній такий підрозділ як кадровий відділ, а чисельність та плинність кадрів достатньо велика, тому пропонуємо створити єдину сучасну кадрову службу, яка підпорядковується генеральному директору та директору з управління персоналом. Удосконалену структуру кадрової служби підприємства зображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура кадрової служби для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Джерело: складено автором

Таким чином, удосконалена організаційна структура підприємства матиме такий вигляд (рис.3.2).

На запропоновану вище кадрову службу повинні бути поставлені наступні завдання:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності, формування кадрового резерву;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у вирішенні завдань, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи;
- оформлення трудових стосунків, розробка штатного розкладу, ведення всієї звітності із кадрових питань
- організація контролю над станом трудової дисципліни і внутрішнього трудового розпорядку
- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства;
- створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції, формування корпоративної культури, забезпечення соціальної рівноваги;
- організація навчання і розвитку персоналу із застосуванням методів діагностики й оцінювання ефективності персоналу;
- організація системи пільг і компенсацій.



Рисунок 3.2 – Удосконалена організаційна структура управління ТОВ
«Агрокомплекс «Зелена долина»

Джерело: складено автором

Відповідно до основних завдань кадрової служби, необхідно привести у відповідність функціональні обов'язки її підрозділів, які зазначені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Функціональні обов'язки підрозділів кадрової служби

Підрозділ кадрової служби	Функціональні обов'язки
1	2

<p>Директор з управління персоналу</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Очолює роботу з формування кадрової політики відповідно до стратегії розвитку підприємства і заходів до її реалізації; 2. Організовує, координує і узгоджує роботу підлеглих підрозділів, забезпечує взаємозв'язок всіх ланок підприємства; 3. Бере участь у розробленні бізнес-планів підприємства в частині забезпечення його трудовими ресурсами; 4. Здійснює роботу з підбору, відбору й розстановки кадрів на підставі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей, контролює правильність та ефективність використання працівників у підрозділах підприємства; 5. Контролює додержання норм трудового законодавства у роботі з персоналом, знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт; 6. Організовує проведення атестації працівників підприємства, її методичне та інформаційне забезпечення; 7. Забезпечує соціальні гарантії працівників щодо зайнятості, дотримання порядку працевлаштування і перенавчання вивільнених працівників, надання їм встановлених пільг і компенсацій; 8. Організовує і координує розроблення комплексу заходів з підвищення трудової мотивації працівників усіх категорій на основі реалізації гнучкої політики матеріального стимулювання, поліпшення умов праці, підвищення її змістовності та престижності; 9. Визначає напрями роботи з створення соціальних гарантій, умов для ствердження здорового способу життя, підвищення змістовності використання вільного часу працюючих з метою підвищення їх трудової віддачі; 10. Організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства й дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розробляє заходи щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів, втрат робочого часу, контролює їх виконання.
--	--

Продовження таблиці 3.1

<p>Підрозділ діловодства</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює облік і реєстрацію надходження документів щодо особового складу, контролює виконання наказів і розпоряджень по кадрах; 2. Забезпечує створення умов для використання прав, пільг і соціальних гарантій;
------------------------------	--

		<p>3. Організовує якісний документообіг для забезпечення оперативного й чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва щодо всіх напрямів роботи з кадрами, зокрема документального супроводження трудових відносин з працівниками;</p> <p>4. Виконує дотримання правил приймання, нагромадження архівних документів їх обліку, зберігання, користування ними, експертної оцінки та здачі в архів;</p> <p>5. Забезпечує механізацію, автоматизацію і комп'ютерну обробку даних з особового складу.</p>
Підрозділ формування та навчання кадрів	з та	<p>1. Здійснює облік особового складу установи та окремо кожного підрозділу;</p> <p>2. Здійснює облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву;</p> <p>3. Розробляє плани комплектування та навчання кадрів відповідно до програми розвитку підприємства;</p> <p>4. Вивчає рух кадрів, аналізує плинність кадрів, розробляє план дій щодо її усунення;</p> <p>5. Замається аналізом складу, ділових якостей персоналу з метою їх ефективнішого використання;</p> <p>6. Координує роботу щодо організації професійного навчання кадрів на виробництві, організовує курси підвищення кваліфікації;</p> <p>7. Вивчає стан професійного навчання кадрів на виробництві, аналізує статистичні дані та готує пропозиції щодо вдосконалення цього напрямку діяльності підприємств.</p>
Підрозділ з охорони, організації праці та заробітної плати		<p>1. Розробляє плани праці й заробітної платні підприємства та його підрозділів, плани підвищення продуктивності праці й удосконалення його організації.</p> <p>2. Розробляє і проводить заходи щодо вдосконалення розподілу і кооперації праці, поліпшення використання робочого часу, атестації та раціоналізації робочих місць, прийомів і методів праці, скорочення застосування важкої фізичної праці, створення сприятливих умов праці тощо</p>

Продовження таблиці 3.1

		<p>3. Аналізує ефективність застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального та морального заохочення, забезпечує розроблення пропозицій щодо їх удосконалення, а також проектів положень про преміювання працівників підприємства.</p>
--	--	--

	<p>4. Розробляє штатні розклади, посадові інструкції і положення про структурні підрозділи підприємства.</p> <p>5. Контроль за виконанням заходів, передбачених програмами, планами щодо поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, колективним договором та заходами, спрямованими на усунення причин нещасних випадків і професійних захворювань та аварій на виробництві</p> <p>6. Бере участь у розгляді проектів розширення і реконструкції підприємства з питань забезпечення організації праці й управління виробництвом</p>
--	---

Джерело: складено автором

Для того, щоб урегулювати відносини кожного працівника кадрової служби з керівництвом, пропонуємо оформити посадові інструкції з метою чіткого визначення вимог, що ставляться до певної категорії працівників, раціонального розподілу обов'язків між працівниками, наділення працівників потрібними правами, підвищення відповідальності працівників за доручену ділянку роботи.

Розрахуємо економічний ефект від створення запропонованої моделі кадрової служби. Для цього визначимо витрати на персонал, що займалися кадровими питаннями до та після проведення структурних змін і занесемо їх до таблиці 3.2.

Розрахуємо річний економічний ефект (Е) від упровадження нової кадрової служби за формулою:

$$E = (80,2 - 98,5) \times 12 \text{міс.} = 219,6 \text{ тис грн} \quad (3.1)$$

Отже, при створенні кадрової служби відбулось відносно вивільнення 1 працівника. При цьому вдалось скоротити річний фонд оплати праці підприємства на 219,6 тис грн (або на 18,6%).

Таблиця 3.2 – Витрати на працівників кадрової служби ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

До проведення змін	Після створення кадрової служби
--------------------	---------------------------------

Посада	Кількість штатних одиниць	Середня заробітна плата за місяць, що доплачувалась за роботу, пов'язану з кадрами, тис грн	Посада	Кількість штатних одиниць	Середня заробітна плата за місяць за посадами, тис грн
Комерційний директор	1	15	Директор з управління персоналу	1	15
Економіст	1	8,5	Підрозділ з діловодства	2	20
Керівники підрозділів	5	65	Підрозділ з формування та навчання кадрів	2	22,2
Головний бухгалтер	1	10	Підрозділ з охорони, організації праці та заробітної плати	2	24
Усього	8	98,5	Усього	7	80,2

Спеціалісти сьогодні повинні інтенсивніше оволодівати новими навичками та вміннями, краще адаптуватися до невизначеного середовища. Дані вимоги не тільки затребувані в сучасних умовах, але і стають важливим чинником успішної самореалізації фахівця [44].

Вважаємо за необхідне запровадити практику проходження курсів з організації та охорони праці для керівників підрозділів та відділів. На нашу думку, це дасть змогу створювати рівні можливості та позитивні настрої в колективі при формуванні нової команди чи запровадженні нових способів та методів організації праці. Також керівники матимуть змогу розпізнати психологічні особливості конкретних робітників та груп. Всі ці заходи допоможуть налагодити роботу і при цьому збільшити фінансовий результат підприємства.

Щоб показати доцільність покращення організаційного аспекту підприємства, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозовані витрати підприємства на курси підвищення кваліфікації

Витрати	Сума
Навчання персоналу підприємства на курсах. Планується, що курси будуть відвідувати 6 керівників.	$6 \times 5000 \text{ грн} = 30000 \text{ грн}$
Надбавка до заробітної плати керівників після проходження курсів	1000 грн/місяць $6 \times 1000 = 6000 \text{ грн}$
Нарахування на заробітну плату	1320 грн
Всього	37320 грн

Джерело: складено автором.

Навчання персоналу підприємства на курсах буде проходити два рази в тиждень по 4 години протягом двох місяців на території ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», щоб забезпечити контроль за їх проходженням, а також для зручності працівників підприємства. Проходити курси зобов'язані директор виробничого підрозділу «Тваринництво», директор виробничого підрозділу «АФ Тульчинське», директор виробничого підрозділу ХПП (ст. Журавлівка), директор виробничого підрозділу «АФ Томашпільське», директор виробничого підрозділу Томашпільський цукровий завод, директор з управління персоналу. Саме керівники підрозділів повинні пройти навчання для покращення ефективності провадження нових форм організації праці, в тому числі і психологічних настроїв у відділах з виробництва щоб збільшити обсяги виробництва та зменшити втрати (собівартість).

Для того щоб розрахувати прибуток від впровадження організаційних та психологічних методів, спочатку необхідно показати доходи від збільшення обсягів реалізації продукції підприємства за день, місяць та рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Доходи від впровадження нових форм організації праці

Показник	Фактичний (2019 рік), тис грн	Прогнозний період, тис грн	Абсолютне відхилення, тис грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - за день:	3 166	3 300	134	4,23
- за місяць	69 655	72 600	2 945	4,23
- за рік	835 861	871 200	35 339	4,23

Джерело: складено автором.

Передбачається, що після навчання керівників підприємства на курсах, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 134 тис грн в день, або на 4,23% на день за рахунок збільшення обсягу виробництва. Враховуючи одноразові витрати на навчання персоналу підприємства на курсах, визначимо витрати на впровадження нових методів організації праці за рік: $30000 + 6000 \times 12 + 1320 \times 12 = 117840$ грн.

Тому можемо стверджувати, що застосування нових методів доцільно впровадити на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», так як їх запровадження збільшить чистий дохід від реалізації продукції, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

Проведення розрахунків для аналізу рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, використання фонду робочого часу, фонду заробітної плати, показників продуктивності праці без програмного забезпечення потребують залучення як мінімум 3 працівників [45].

Значення інформаційних технологій в управлінні персоналом на підприємстві щороку стає все більш значущим, оскільки здійснює визначальний вплив на підвищення ефективності роботи як окремо працівника, так і підприємства в цілому. Вони прямо впливають на конкурентоздатність на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних програм, Інтернету та інтернет-технологій сьогодні є не тільки ключовим фактором лідерства на ринку, але і виживання в найближчому майбутньому.

Отже, упровадження програмного забезпечення на підприємстві ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» дасть змогу, по-перше, зменшити трудомісткість процесу і збільшити вірогідність інформації, по-друге, використовувати інформацію у режимі реального часу, по-третє, скоротити витрати робочого часу, пов'язаного з документообігом (підвищення продуктивності праці: ефективне використання робочого часу й виконання більшого обсягу робіт). Але, на нашу думку, найбільшою перевагою є те, що це дасть змогу отримати інструментарій для прийняття якісних управлінських рішень.

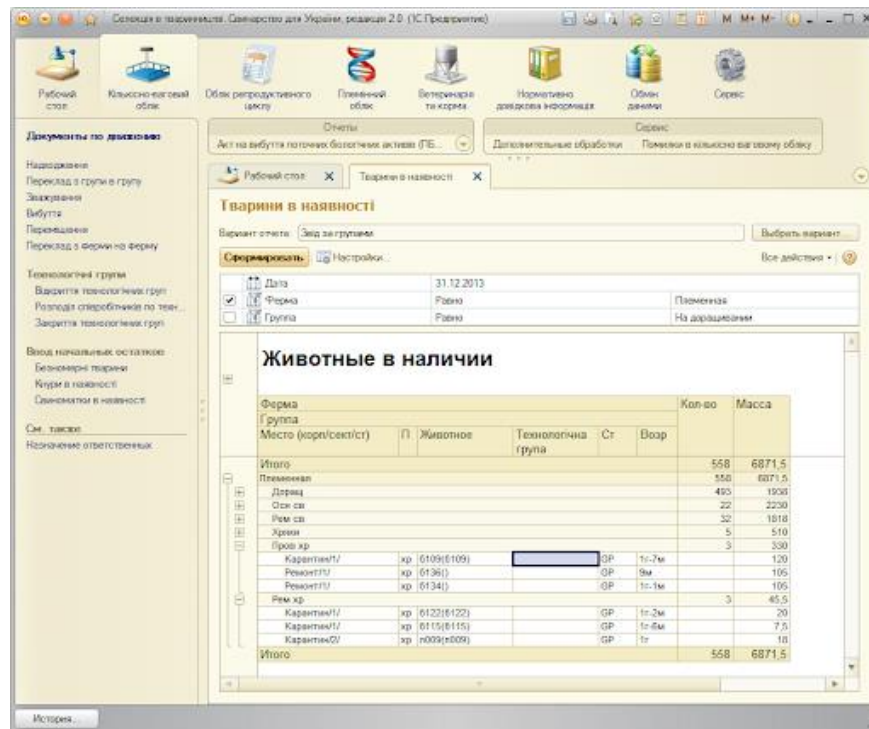
Ідею синтезу аграрної традиції й технологічної інновації важко назвати новою, адже вона вже давно стала практикою в економічно розвинених країнах. В їхній основі лежить головний фінансовий принцип: умовою злагодженого функціонування всіх процесів підприємства є автоматизований комплексний бухгалтерський облік.

Пропонуємо ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» оптимізувати процес виробництва в частині комплексного оперативного бухгалтерського обліку, виконавши наступні кроки:

1. Створення єдиної інтегрованої системи обліку

Так як досліджуване підприємство веде свою діяльність більш ніж в одному районі, і, як наслідок, більшість рішень може затверджуватися територіальним директором підрозділу самостійно, без прямих вказівок керівництва. Власнику підприємства важко тримати всі процеси в зоні контролю, що призводить до локальних збитків, які в сумі дають негативний результат фінансової діяльності підприємства.

Сьогодні пропонується вирішувати ці проблеми за допомогою комплексних програм бухгалтерського обліку (рис.3.2). Вони не просто консолідують інформацію в єдиній базі даних, але й надають дієві інструменти для роботи з нею. Тобто на виході отримуємо не просто детальний звіт, а й аналітичні висновки по діяльності підприємства.



- зниження страхового рівня складських запасів на 20%;
- зменшення дебіторської заборгованості на 12%;
- збільшення оборотності коштів у розрахунках на 25%;
- збільшення оборотності матеріальних запасів на 30%;
- поліпшення утилізації основних фондів 30%.

2. Планування, прогнозування і пошук інвестицій.

Ефективне планування можливе лише за впевненості у числових даних. Аналітичні інструменти будуть ефективними лише в випадку, коли програмний продукт зможе консолідувати всю інформацію. Доступність та наскрізна аналітика даних зможуть перетворити локальні тенденції на основу для стратегічних прогнозів. Уніфікований бухгалтерський облік, аналітика, розумне планування й прогнозування – яскраві маркери для потенційного інвестора. Інвестиції в АПК – доволі ризикований (зважаючи на велику кількість зовнішніх неконтрольованих факторів) і, водночас, перспективний крок (висока рентабельність бізнесу вже в перші кілька років).

3. Робота з Big Data

Big Data – це структурована база даних з величезними аналітичними потужностями. Фактично, це технологічна опція, яка дозволяє з майже необмеженого масиву інформації зробити дієвий інструмент з різноцільовими функціями.

Для аграріїв, яким кожного сезону доводиться приймати життєво важливі рішення, подібна технологія – це галузевий прорив. Для прикладу, фермеру більше не потрібно кожного дня спостерігати за полем, щоб бути в курсі всього, що відбувається. Аналітична платформа попередить його про актуальні проблеми (шкідників, дощ, сніг тощо) просто надіславши повідомлення на планшет, ноутбук чи інший комунікативний пристрій.

Глобальне спрощення дозволяє займатися фермерством з мінімальним людським залученням. І програми бухгалтерського обліку теж стануть частинами подібної екосистеми (якщо ще не є). Зрозуміло, що аграрії, які працюють з сучасними

багатофункціональними комплексними програмними продуктами зможуть запросто інтегруватись в подібну екосистему.

В українській інтернет-мережі небагато таких сервісів, але вони поступово з'являються. Одним з таких є український безкоштовний проект Soft.Farm, який пропонує комплексний підхід до автоматизації сільгосп підприємства. Ця програма дає змогу будувати карти завдань для техніки, створювати картограми властивостей ґрунту, аналізувати погоду з метеостанцій та проводити обстеження стану посівів на наявність шкідників або хвороб за допомогою мобільного додатку, а також захиститись від рейдерських атак, впорядкувати земельний банк та договори оренди паїв, підвищити ефективність виконання робіт за допомогою контролю місцезнаходження та витрат пального, використовуючи GPS-моніторинг техніки (рис. 3.3).

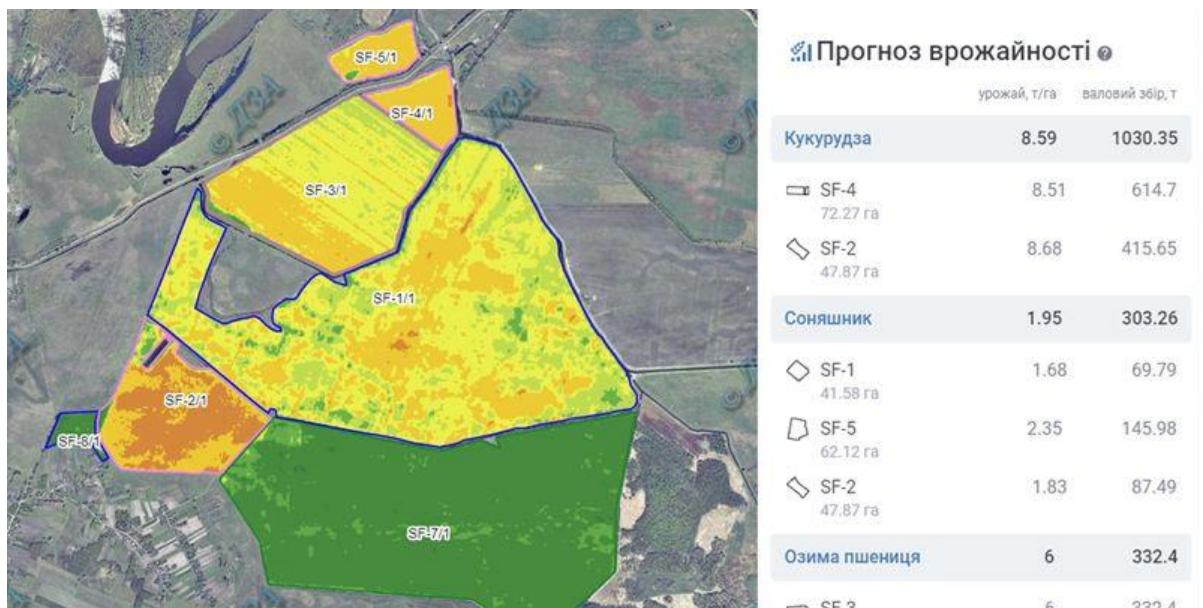


Рисунок 3.3 – Приклад програмного забезпечення Soft.Farm [48]

Для напряму по рослинництву, програма допоможе з плануванням посівів, враховуючи сівозміну, вести електронні агрохімічні паспорти полів, а також складати технологічні карти і книгу історії полів. Весь цей функціонал дозволяє автоматизовано розраховувати потреба насіння, добрив і засобів захисту рослин, до того ж ще можна

формувати планову і фактичну собівартість, що дозволяє управляти бюджетом. При цьому формування аналітичних звітів дозволить вчасно приймати обґрунтовані рішення з управління господарством.

Для тваринництва дана програма виконує автоматизоване планування структури стада, облік генеалогії та аналіз приросту і маси; автоматизоване складання раціону харчування та ветеринарних заходів; контроль і планування щоденних робіт, а також формування аналітичних звітів.

Джерелами нової, корисної для аграріїв інформації є програмні продукти з аналізу супутникових знімків. Вони знайомлять їх з новими інструментами планування та управління сільськогосподарськими процесами. На сьогодні вже є на ринку кілька програм, наприклад [49]:

1. Сайти дослідних організацій (Європейське космічне агентство, Геологічна служба США і т. д.);
2. Спеціалізовані аграрні сервіси надають аналітику на основі обробки знімків дослідних супутників (OneSoil, EOS Crop Monitoring (рис. 3.4), Agromonitoring, Farmers Edge);
3. Комерційні компанії з власними супутниками (Planet Labs).

Крім традиційного функціоналу, компанія OneSoil надає можливість створювати на сайті карти-завдання для агротехніки. Наприклад, на основі вмісту макроелементів можна створити карту диференційованого внесення добрив

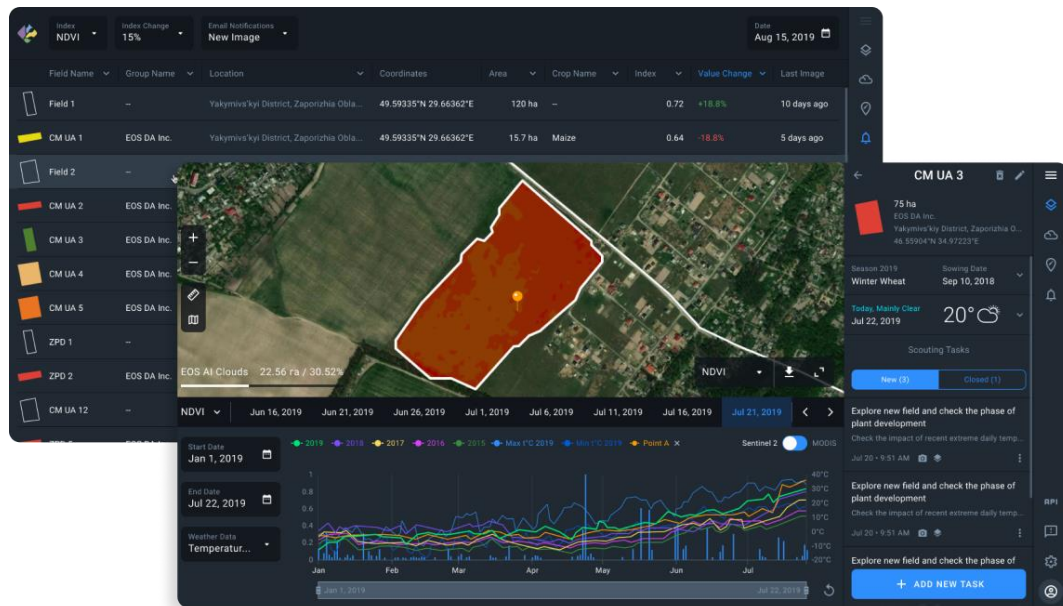


Рисунок 3.4 – Приклад програмного забезпечення EOS Crop Monitoring [49]

На сьогоднішній день більшість аграріїв для вирішення даного питання використовують безпілотники. Ми ж пропонуємо менш затратний процес, як технічно так і по часу.

Таблиця 3.5 – Порівняння використання супутникових знімків з використанням безпілотних апаратів

Зйомка з безпілотного апарата (БПЛА)	Нова космічна зйомка
Для безпілотника потрібна бригада з двох спеціалістів, автомобіля та БПЛА. Продуктивність бригади за найбільш сприятливих умов – до 2 тисяч гектарів на день.	Зйомка відбувається повністю в автономному режимі.
Різноманітні технічні проблеми та налаштування можуть забирати до 10% корисного часу в полі. Крім того, дрони інколи падають. В середньому по агроринку України вважається нормою заміна безпілотника кожні 50 вильотів.	Замовлення теоретично може бути виконане сьогодні на завтра. Або в перший безхмарний день. Тут все залежить від погоди. Максимальний строк виконання замовлень – 14 днів.
Зйомка з безпілотника передбачає отримання тисяч фотографій об'ємом по 20-30 Мб кожна. Для їх повноцінної обробки та створення ортофотоплану потрібні потужні комп'ютери і тривалий час.	Супутниковий знімок постачається протягом доби після зйомки. А для створення ортофотоплану для одного кадру потрібно всього декілька годин.

Джерело: розроблено автором

3.2 Вдосконалення процесу управління персоналом на основі результатів мережевого планування

Практика показує, що при поопераційній та ретельно продуманій організації праці, яку доцільно розглядати як прогресивну її внутрішньобригадну форму в усіх галузях сільськогосподарського виробництва, ефективніше використовуються техніка, робоча сила, поліпшується якість робіт, скорочуються строки їх виконання. При цьому дуже важливим є те, що вони більш мобільні, краще керовані, в них досягається узгодженість в роботі, а отже, підвищується ефективність праці, що є основною вимогою раціонального використання трудових ресурсів підприємства.

Введення будь-якого організаційного нововведення на підприємстві має розпочинатися з економічного та соціального обґрунтування його необхідності.

Насамперед слід добре розібратися в особливостях організації праці, прорахувати варіанти можливих рішень, очікуваних витрат і ефекту від запровадження нововведення.

Якщо заплановані дії абсолютно нові і відсутній досвід їх виконання, слід попередньо провести експериментальну перевірку в одному з підрозділів, проаналізувати результати і тільки потім, якщо буде економічна і соціальна доцільність використання цієї ідеї, можна реалізовувати її. Після обґрунтування доцільності та ефективності запровадження організаційного нововведення необхідно його детально спроектувати, тобто опрацювати всі питання, пов'язані з використанням нових форм організації праці. Так для оцінки і вибору найкращого варіанта управлінських рішень слугує мережеве планування та управління.

Мережеве (сіткове) планування – це одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання стратегічних планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства.

На основі мережевих моделей розроблено багато методів планування та керування проектами, найвідомішими з яких є метод критичного шляху (CPM – Critical Path Method). На основі методики, наведеної у першому розділі спрогнозуємо план

виробничої діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.6) та побудуємо сітковий графік робіт (рис.3.5).

Важливо пам'ятати, що управління будь-яким проектом повинно підпорядковуватись чіткій послідовності, яка пов'язує між собою різні галузі знань і процеси управління проектами [50].

Сіткове планування полягає, передусім, у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів [51].

Побудуємо сітковий графік робіт, визначимо критичний шлях та розрахуємо таблицю резервів часу, користуючись планом виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 3.6 – План виробничої діяльності підприємства

Робота	Зміст роботи	Тривалість, дні	Відповідальний	Вартість роботи за 1 день, грн
1-2	Вивчення ринку попиту, проведення маркетингових досліджень	5	Маркетолог	300
1-3	Вивчення і калькуляція вартісних показників, визначення перспективної та поточної потреби в матеріалах, сировині й обладнанні	2	Економіст 1	295,8
2-3	Планування загального обсягу виробництва, прогноз потреби у продукції підприємства	2	Економіст 2	291,7
3-4	Планування матеріально-технічного забезпечення в загальному обсязі виробництва	2	Економіст 3	287,5
3-5	Планування матеріально-технічного забезпечення в асортиментному виробництві, встановлення рівня якості матеріальних ресурсів, відповідно до стандартів, та оптимального співвідношення між засобами виробництва	5	Економіст 3	287,5
4-5	Складання плану працевзабезпечення та підвищення кваліфікації працівників	3	Інженер з наукової організації праці	250
5-6	Планування обсягу продукції за підрозділами випуску продукції (цехами)	3	Технолог 1	245,8
5-8	Розрахунок прибутків та збитків від запланованої діяльності	2	Головний бухгалтер	325
5-9	Планування резерву виробництва за підрозділами випуску продукції (цехах)	4	Економіст 2	291,7

6-7	Планування виробничого процесу за асортиментним випуском продукції	2	Економіст 3	287,5
6-9	Складання плану витрат виробництва за статтями і підрозділами, узгодження планових показників	4	Технолог 2	250
7-9	Планування запасу комплектуючих матеріалів	1	Технолог 2	250
8-9	Узгодження та доробка бізнес-плану виробничої діяльності підприємства	2	Головний бухгалтер, бухгалтер1	325 175

Джерело: складено автором

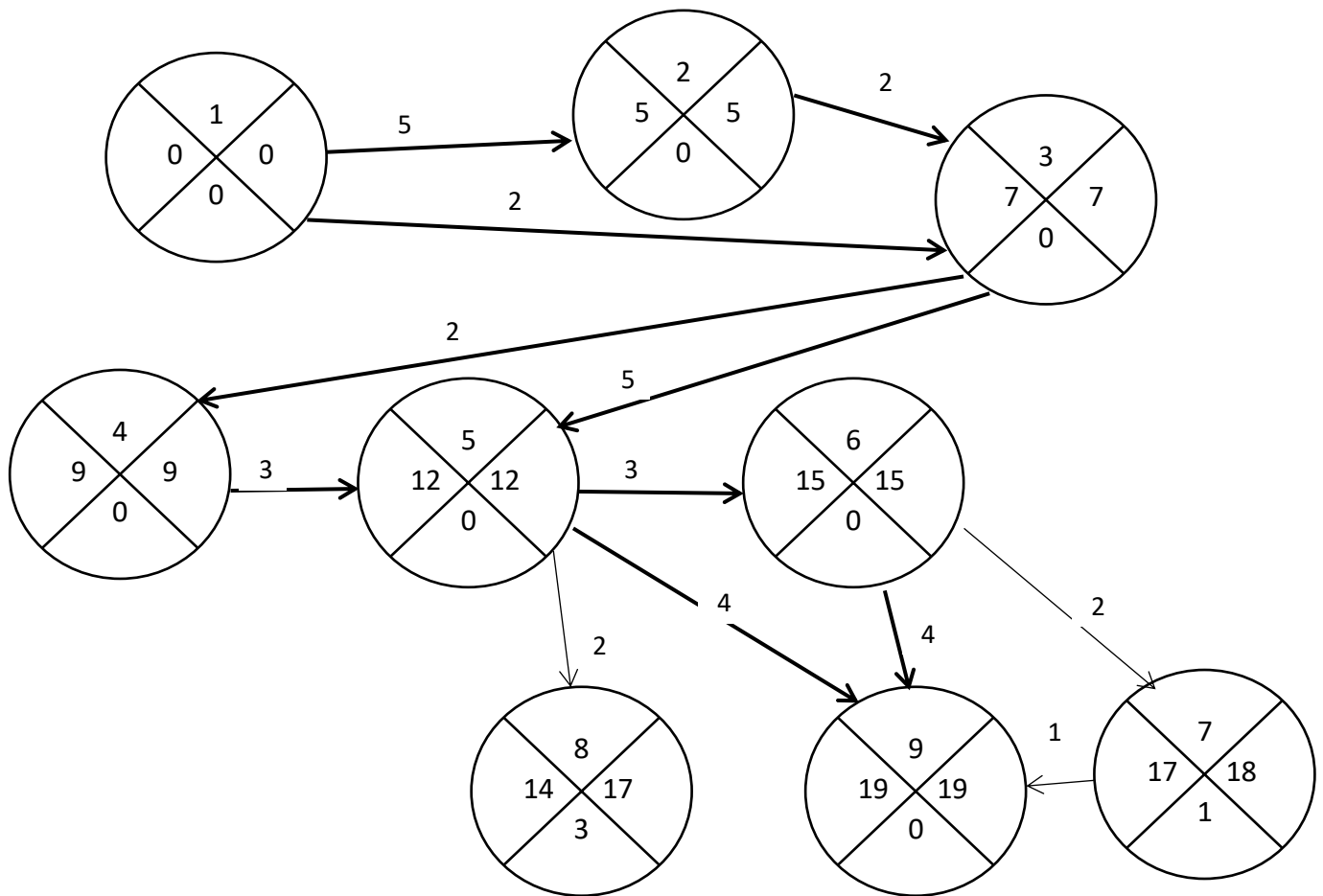


Рисунок 3.5 – Мережевий графік робіт

Джерело: складено автором

При розрахунку сітки безпосередньо на графіку, кожен подію ділять на чотири сектори, в яких вказують всі необхідні для розрахунку дані про роботи і події. В верхньому секторі проставляється номер події, в лівому – ранній початок роботи T_{i-j}^{PP} , в

правому – пізніє закінчення попередньої роботи $T_{i-j}^{ПЗ}$, а в нижньому – номер попередньої події, яка лежить на критичному шляху.

Розрахунок починається визначення ранніх строків початку робіт. Ранній термін початку робіт, які виходять від вихідної події, дорівнює нулю. Ранній термін початку будь-якої роботи рівний максимальній із сум раннього початку і тривалостей попередніх робіт.

Заповнивши ліві і праві сектори всіх подій, можна встановити критичний шлях, переходячи від вихідної до завершальної події. Пізній термін закінчення робіт, які закінчують завершальною подією, рівний максимальному із ранніх закінчень цих робіт, тобто ранньому терміну здійснення завершальної події.

Пізній термін закінчення попередніх робіт визначається мінімальною різницею пізнього закінчення і тривалістю наступних робіт. Потім визначаються повні і вільні резерви часу [32]. Результати розрахунків наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Результати розрахунків (Резерви часу)

Код роботи	Термін виконання роботи	Ранній термін початку роботи	Ранній термін завершення роботи	Пізній термін завершення роботи	Пізній термін початку роботи	Повний резерв часу	Вільний резерв часу	Незалежний резерв часу
i,j	$t(i,j)$	$t_{рп}(i,j)$	$t_{рз}(i,j)$	$t_{пз}(i,j)$	$t_{пп}(i,j)$	$r_{ij}^{п}$	R_v	R_n
1-2	5	0	5	5	0	0	0	0
1-3	2	0	2	7	5	5	5	5
2-3	2	5	7	7	5	0	0	0
3-4	2	7	9	9	7	0	0	0
3-5	5	7	12	7	7	0	0	0
4-5	3	9	12	12	9	0	0	0
5-6	3	12	15	15	12	0	0	0
5-8	2	12	14	17	15	3	0	0
5-9	4	12	16	19	15	3	3	3
6-7	2	15	17	18	16	1	0	0
6-9	4	15	19	19	15	0	0	0
7-9	1	17	18	19	18	1	1	0
8-9	2	14	16	19	17	3	3	0

Джерело: складено автором

Розрахунок ранніх і пізніх термінів подій дозволяє визначити події і роботи критичного шляху: події і роботи, що лежать на критичному шляху мають рівні ранні і пізні терміни. Визначимо критичний шлях:

- 1) $L\ 1\ 2\ 3\ 4\ 5\ 6\ 9 = 5 + 2 + 2 + 3 + 3 + 4 = 19$
- 2) $L\ 1\ 2\ 3\ 4\ 5\ 9 = 5 + 2 + 2 + 3 + 4 = 16$
- 3) $L\ 1\ 3\ 5\ 9 = 2 + 5 + 4 = 11$
- 4) $L\ 1\ 3\ 4\ 5\ 9 = 2 + 2 + 3 + 4 = 11$
- 5) $L\ 1\ 2\ 3\ 5\ 9 = 5 + 2 + 2 + 5 + 4 = 18$
- 6) $L\ 1\ 2\ 3\ 4\ 5\ 6\ 7\ 9 = 5 + 2 + 2 + 3 + 3 + 2 + 1 = 18$
- 7) $L\ 1\ 2\ 3\ 4\ 5\ 8\ 9 = 5 + 2 + 2 + 3 + 2 + 2 = 16$

Отже, в даному випадку шлях $L\ 1\ 2\ 3\ 4\ 5\ 6\ 9$ є критичним.

Розрахуємо витрати на критичний шлях :

$$L\ 1\ 2\ 3\ 4\ 5\ 6\ 9 = 1500 + 583,4 + 583,4 + 750 + 737,4 + 500 = 4654,2 \text{ грн.}$$

Знайдемо вартість шляхів, які будемо оптимізувати:

- 1) $L\ 1\ 2\ 3\ 5\ 9 = 1500 + 583,4 + 1437,5 + 1166,8 = 4687,7 \text{ грн.}$
- 2) $L\ 1\ 2\ 3\ 4\ 5\ 9 = 1500 + 583,4 + 583,4 + 750 + 1166,8 = 4583,6 \text{ грн.}$
- 3) $L\ 1\ 3\ 5\ 9 = 591,6 + 1437,5 + 1166,8 = 3195,9 \text{ грн.}$
- 4) $L\ 1\ 3\ 4\ 5\ 9 = 591,6 + 583,4 + 750 + 1166,8 = 3091,8 \text{ грн.}$

Скориставшись повним, вільним і незалежним резервом, можна скоротити тривалість роботи 5-9 на 3 дні.

Розрахуємо нову вартість, враховуючи те, що тривалість роботи 5-9 скоротили на 3 дні.

- 1) $L\ 1\ 2\ 3\ 5\ 9 = 1500 + 583,4 + 1437,5 + 291,7 = 3812,6 \text{ грн.}$
- 2) $L\ 1\ 2\ 3\ 4\ 5\ 9 = 1500 + 583,4 + 583,4 + 750 + 291,7 = 3708,5 \text{ грн.}$
- 3) $L\ 1\ 3\ 5\ 9 = 591,6 + 1437,5 + 291,7 = 2320,8 \text{ грн.}$

4) $L_{13459} = 591,6 + 583,4 + 750 + 291,7 = 2216,7$ грн.

Отже, в результаті оптимізації ми зменшили витрати на 875,1 грн.

Для того, щоб досягнути цього менеджер може використовувати такі методи оптимізації робіт:

1) зміна режиму роботи (замість п'ятиденного тижня - шести- або семиденний), проте потрібно враховувати зниження продуктивності праці й збільшення затрат на оплату праці;

2) якщо внутрішні ресурси перевантажені – використання субпідрядників (або тимчасових працівників);

3) зміна засобів транспортування матеріалів (якщо через застосовувані спричиняється затримка): замість залізниці або кораблів - літаки;

4) технічні зміни, які скорочують тривалість виконання роботи і спрощують її зміст (альтернативні матеріали, інші засоби складання тощо);

5) матеріальне стимулювання – премії за скорочення тривалості робіт;

6) підвищення рівня кваліфікації, яке підвищує ефективність праці;

7) поліпшення умов праці і мотивація;

8) якщо головні критерії – час і затрати, то скорочується обсяг робіт.

Наведені вище методи підвищення ефективності запровадження нових форм організації праці ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» узагальнено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – План рекомендацій для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», який потрібно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності запровадження нових форм організації праці

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати	Економічний та інші види ефектів	Примітка
Створення єдиної сучасної кадрової служби	Генеральний директор	1 місяць	80,2 тис грн/ місяць	219,6 тис грн/рік; відносно вивільнення 1 працівника; скорочення річного ФОП на 219,6 тис грн (або на 18,6%).	
Проходження курсів з організації та охорони праці для керівників підрозділів та відділів.	Директор з управління персоналу	2 місяці	117840 грн/ рік	дохід від реалізації продукції зросте на 134 тис грн в день, або на 4,23% на день за рахунок збільшення обсягу виробництва.	
Упровадження програмного забезпечення на підприємстві	Комерційний директор, директор з управління персоналу	2 місяці	10 тис грн/ рік	зменшити трудомісткість процесу і збільшити вірогідність інформації, використання інформації у режимі реального часу, по-третє, скорочення витрат робочого часу, пов'язаного з документообігом прийняття якісних управлінських рішень.	
Впровадження комплексних програм обліку	Комерційний директор, економіст	2 місяці	15 тис грн/ рік	зниження операційних і управлінських витрат на 15%; економії оборотних коштів на 2%; зменшення циклу реалізації на 25%; зниження комерційних витрат на 35%; зниження страхового рівня складських запасів на 20%; зменшення дебіторської заборгованості на 12%; збільшення оборотності коштів у розрахунках на 25%; збільшення оборотності матеріальних запасів на 30%; поліпшення утилізації основних фондів 30%.	

Продовження таблиці 3.8

Використання супутникових знімків	Комерційний директор, заступник генерального директора з питань агротехнології	1 місяць	2 тис грн/місяць	Отримання оперативної інформації, зйомка відбувається повністю в автономному режимі; впровадження точного землеробства на підприємстві та дозволяє уникнути витрат на «неіснуючі» гектари.	
Використання мережевого планування та управління	маркетолог	1 тиждень	-	Скорочення тривалості робіт; пошук альтернативних варіантів	

Джерело: складено автором

Отже, завдяки запропонованим керованим крокам (діям) у контексті мережевого планування можна досягти узгодженості працівників в роботі, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої праці, що, своєю чергою, є основною вимогою покращення використання трудових ресурсів підприємства.

3.3 Висновки до розділу

У даному проектному розділі, на основі аналізу, що проводився у другому розділі роботи, нами було запропоновано створити кадрову службу, що буде підпорядковуватись безпосередньо генеральному директору та директору з управління персоналом. Розроблено перелік повноважень та функцій, що будуть виконувати працівники підрозділу Відповідно до цього, було удосконалено існуючу організаційну структуру, додавши службу кадрів.

Нами розраховано економічний ефект від створення запропонованої кадрової служби, який, за запропонованих умов, показав відносне вивільнення 1 працівника. При цьому вдалось скоротити річний фонд оплати праці підприємства на 219,6 тис грн (або на 18,6%).

Нами запропоновано відправити на курси з організації та охорони праці керівників підрозділів для підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок щодо організації праці, створення оптимального психологічного клімату на підприємстві. При витратах на дані курси в сумі 37320 грн, ми отримали збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 134 тис грн в день, або на 4,23% на день за рахунок збільшення обсягу виробництва.

Доведено ефективність використання комп'ютерних інформаційних технологій для сільськогосподарських підприємств. Серед найпоширеніших та найдоступніших програм було виділено програму комплексного бухгалтерського обліку «1С:Селекція в тваринництві. Свинарство для України», що дасть змогу зокрема знизити операційні та управлінські витрати на 15%, зекономити оборотні кошти на 2%. Серед вітчизняних програм було виділено безкоштовний проект Soft.Farm, який пропонує комплексний підхід до автоматизації сільгосппідприємства як для тваринництва так і для рослинництва.

Виявлено, що джерелами нової, корисної для аграріїв інформації є також програмні продукти з аналізу супутникових знімків. Наведено переваги використання космічних зйомок в порівнянні з більш затратними методами.

З'ясовано, що на основі мережевих моделей розроблено багато методів планування та керування проектами, найвідомішими з яких є метод критичного шляху (CPM – Critical Path Method). Було спрогнозовано план виробничої діяльності досліджуваного підприємства та побудовано сітковий графік робіт.

Виконавши розрахунки та скориставшись повним, вільним і незалежним резервом, було знайдено критичний шлях, та на основі цього було зроблено висновок, що можна скоротити тривалість роботи 5-9 на 3 дні. В результаті оптимізації ми зменшили витрати на 875,1 грн.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу теоретичних аспектів забезпечення впровадження нових форм організації праці на підприємстві можна зробити такі висновки:

1. «Організація праці» являє собою складний процес ефективного поєднання робочої сили з предметами та засобами праці, що забезпечує ефективне їх використання і гарантує якісне виконання поставлених завдань при відповідних умовах виробництва. Виходячи із змісту організації праці, визначили основні елементи організації праці на підприємстві: розподіл праці, кооперація праці, нормування праці, організація робочих місць, організація обслуговування робочих місць; розробка раціональних способів і методів праці, створення безпечних і здорових умов праці, підбір і підготовка кваліфікованих працівників, організація оплати і стимулювання праці, виховання дисципліни праці, підтримка трудової активності і творчої ініціативи, планування і облік праці.

2. Метою організації праці як управлінської діяльності є створення організаційних умов, необхідних для досягнення високої соціально-економічної результативності трудової діяльності.

3. Сучасна наукова організація праці (НОТ) – процес удосконалення організації праці на основі досягнень науки і передового досвіду. Впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування носить комплексний характер по всьому підприємству загалом.

4. Сьогодні на великих сільськогосподарські підприємствах України найбільш ефективно організований процес праці, де трудовий колектив розподіляється на декілька спеціалізованих первинних підрозділів, чисельність зайнятих у кожному з яких узгоджена з особливими виробничими умовами конкретного підприємства.

5. В сучасні теорії менеджменту виділяється дві форми аналізу мережевого підходу – мережа як нова форма організації праці та концепція розвитку мережевого (віртуального) підприємства.

б. Математичний апарат, який використовується при дослідженні мереж, розроблений у так званій теорії графів. Основними елементами графіка мережі є поняття події та роботи.

Після аналізу сучасного стану і тенденцій впровадження нових форм організацій праці на підприємстві можна зробити такі висновки:

1. ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має низку конкурентних переваг та безліч сильних сторін, які дають можливість бути конкурентоздатним, а в перспективі, вказують на високу ефективність роботи. Поряд з цим, підприємству притаманна низка загроз зовнішнього середовища та слабкі сторони, які безпосередньо залежать від підприємства та потребують усунення, що викликає сумніви щодо стабільності функціонування підприємства.

2. Аналіз абсолютних показників 1. ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» показав, фінансовий стан на підприємстві є не достатньо стійким. Але підприємство поступово нарощує обсяги виробництва, про це свідчить збільшення оборотних та необоротних активів, собівартості та валюти балансу у 2019 р.

3. Більшість відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2017-2019 роках відповідають нормативним значенням, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства за цей період.

4. Організаційна структура досліджуваного підприємства є функціональною. На підприємстві поширена практика, коли деякі роботи можуть виконувати спеціалізовані підрозділи (бригади) – загальногосподарські або наймані за договорами (тимчасові).

5. Аналіз організаційної структури показав, що на підприємстві відсутній відділ кадрів, який би безпосередньо займався відбором на прийомом на роботу працівників. Видно також те, що на підприємстві не займаються оптимізацією робіт, не пишуться плани та строки їх виконання.

Для підвищення ефективності впровадження нових форм організації праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина необхідно:

1. Створити кадрову службу, що буде підпорядковуватись безпосередньо генеральному директору та директору з управління персоналом. Розробити перелік повноважень та функцій, що будуть виконувати працівники підрозділу, що будуть закріплені в посадових інструкціях.

2. Відправити на курси з організації та охорони праці керівників підрозділів для підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок щодо організації праці, створення оптимального психологічного клімату на підприємстві.

3. Запровадити практику використання комп'ютерних інформаційних технологій для сільськогосподарських підприємств, зокрема використання космічних зйомок.

4. Прогнозувати план виробничої діяльності досліджуваного підприємства та будувати мережевий графік робіт для того, щоб знаходити критичний шлях, скорочувати тривалість робіт усього комплексу цих робіт та зменшувати витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Укладач Ю.В. Мельник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 44 с.
2. В.В. Приходько, В.І. Прокопенко, В.В. Малий, І.В. Шереметьєва, Ю.О. Шабанова, В.А. Шаповал, Л.Л. Кармазіна Теорія організації [Текст]: навч. посібник / В. В. Приходько, В. І. Прокопенко, Т 33 В. В. Малий та ін. За ред. І.В. Шереметьєвої. – Д.: Національний гірничий університет, 2011. – 258 с
3. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: [підручник] / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
4. Кузьмич О.І., Бабій Д.М., Олефір О.І. Оплата праці працівників у військових частинах [Електронний ресурс] / за редакцією Ю.Б. Медведєва. – К.: ВІКНУ, 2009. – 379 с. – Режим доступу: https://mil.univ.kiev.ua/files/61_146245445.pdf
5. Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
6. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – К: Знання, 2006. – 559 с.
7. Данюк В.М. Організація праці менеджера / Данюк В.М. – К.: КНЕУ, 2006. – 267 с.
8. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посібн. / М. Д. Виноградський, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2002. – 518 с.
9. Арон Е. И. Методы исследования и проектирования организации труда на предприятии / Е. И. Арон. – М.: Экономика, 2001. – 112 с.
10. Білоконенко В. І. Організація праці: конспект лекцій / В. І. Білоконенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 136 с.
11. Фільштейн Л.М., Малаховський Ю.В. Економіка праці в машинобудівному комплексі: навч.- метод. видання. – Кіровоград, 2004. – 27с2.

12. Золотарева Т. Н. Организация труда менеджера: Теория, методика, практика: монография / Т. Н. Золотарева, Г. И. Бритченко. – Донецк ДГУЭТ, 2003. – 100 с.
13. Пашуто В. С. Организация и нормирование труда на предприятии / В. С. Пашуто. – Мн.: Новое знание, 2001. – 202 с
14. Чигринов О. В. Организация производства : учебно-метод. пособ. / О. В. Чигринов, В. И. Белоконенко. – Х: ХИБМ, 2001. – 278 с.
15. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник / Завіновська Г.Т. — К : КНЕУ, 2006. — 300 с.
16. Экономический словарь / А.И. Архипов (отв.ред.). — М.: Проспект, 2005. — 624 с.
17. Поступна Л. М. Сутність організації праці на підприємстві [Електронний ресурс]/ Л. М. Поступна. – УДК 331.103:658.29. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/>. pdf.
18. Поліщук (Буреннікова) Н.В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності: Монографія – Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2010 – 396 с.
19. Шовкун В.А. Організація праці: теоретичні та інституційні аспекти. Збірник наукових праць ВНАУ. № 1. 2011. с. 150-157.
20. Решміділова С. Л. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення /С. Л. Решміділова, Н. А. Мул, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 3. – С. 66–69.
21. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
22. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 18, ст.123) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>

23. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971. № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

24. Гуль І. Г. Суспільний поділ праці та економічні системи суспільства : лекція з навчальної дисципліни "Економічна теорія" для студентів спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" / Гуль І. Г. - Львів, 2018. - 14 с.

25. Клімушин П. С., Орлов О.В., Серенок А.О. Інформаційні системи та інформаційні технології в економіці. Навчальний посібник. – Харків: Вид – во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011.

26. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Інформаційні технології, як один із шляхів покращення роботи кадрового менеджменту // Матеріали міжнар. наук.-прак. конференції «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті євроінтеграції». Збірн. наук. праць Національного університету водного господарства та природокористування. - Рівне. - 2012. Серія: «Економіка».- Вип. 4 (60). -С.169 - 176.

27. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч.посіб./ П.С. Клімуш, І.Д.Іванова, О.В. Орлов. – Харків: Вид – во ХарPI НАДУ «Магістр», 2007. – 150 с.

28. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. — 2-е изд. — М. Экономика, 1972. — С. 123.

29. Шарко М.В., Мешкова-Кравченко Н.В., Радкевич О.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / М.В. Шарко, Н.В. Мешкова-Кравченко, О.М. Радкевич. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – 436 с

30. Поняття організації праці. Основі напрямки організації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://studopedia.com.ua/1_41756_ponyattya-organizatsii-pratsi-osnovi-napryamki-organizatsii-pratsi.html

31. Федотова Т. А. Ефективна організація робочих місць на підприємствах / Т. А. Федотова, Д. О. Колеченко // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 716-719.
32. Н. В. Буреннікова Оптимізаційні методи та моделі: навчальний посібник / Н.В.Буреннікова, О.В.Зелінська, І.М. Ушкаленко, Ю.Ю. Буренніков. – Вінниця: ВНТУ, 2019. – 121 с.
33. Катенев В. И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний // В. И. Катенев // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2 (22). – С. 24-32.
34. Дзядук Т. В. Переваги та негативні ефекти формування мережеских підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 10. С. 36-38.
35. Попов В.Н. Организационно-экономический механизм объединения (на примере научно-производственного концерна). — Воронеж: Изд-во ВГУ, 1994. — 176 с.
36. Небава М. І. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / М. І. Небава, В. О. Козловський, А. О. Азарова, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 130 с.
37. Агрокомплекс "Зелена долина" [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://www.agrocareer.com/company/347/>.
38. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / О.М. Шляхта // Економічний простір. – 2012. – №68. – С. 301-309.
39. Портер, М. Конкуренція [Текст] / М. Потер — М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
40. Зварищук С.А. Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / С. А. Зварищук // Матеріали Всеукраїнської науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (2019). – Режим доступу:
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/viewFile/8011/6700>

41. Єпіфанова, І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : [практикум] / Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.

42. Джерело: Кобилецький В. Р., Коефіцієнт абсолютної ліквідності / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti> (дата перегляду: 17.09.2020).

43. Зварищук С. А. Особливості ідентифікації фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. [Електронний ресурс] Сметанюк О. А., Зварищук С. А. // Ефективна економіка. 2019. № 3. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6954>.

44. Зварищук С.А. Суть та значення професійної мобільності кадрів [Електронний ресурс] / / С. А. Зварищук // Матеріали Всеукраїнської науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (2020). – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/viewFile/8405/7018>.

45. Закаблук Г. О. Економічна ефективність вдосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2015. - № 2. - С. 33-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_2_8.

46. Галузеві і спеціалізовані продукти [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://1c.ua/ua/v8/prod-ua/43404/>.

47. Ювженко В. О. Вплив упровадження ERP-систем на ефективність управління на підприємствах України / В. О. Ювженко, О. А. Журан // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 17(4). - С. 72-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%284%29__19

48. Soft.Farm - безкоштовна on-line система планування, обліку і аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.soft.farm/uk>.

49. Сервіси супутникового моніторингу для аграріїв [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://smartfarming.ua/insayty/servisy-suputnykovoho-monitorynhu-dlya-ahraryiv..>

50. Зварищук С.А. Особливості управління інноваційним проектом [Електронний ресурс] / / С. А. Зварищук // Матеріали Всеукраїнської науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (2020). – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/viewFile/8447/7044>

51. Зварищук С.А. Мережеве планування та управління на підприємстві: сутність, значення [Електронний ресурс] / С. А. Зварищук, Н.В.Буреннікова // Матеріали XLIX Науково – технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2020). – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8804/7308>.

ДОДАТКИ