

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економіки праці та
менеджменту

Т.В. Березянко

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Тарасенко Роману Олександровичу

1. Тема роботи **«Проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві»**
керівник роботи Осадчук О.П., к.е.н. доц.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 року
№ 109-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Київський маргариновий завод»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні засади проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві. Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та режимів праці і відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод». Розділ 3. Пропозиції щодо проектування раціонального режиму праці та відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 25 таблицях, 4 рисунках та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.03.20 - 10.03.20 р.	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 17.03 20 р.	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві».	До 10.04.20 р	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження господарської діяльності та режимів праці і відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод»».	До 28.04.20 р.	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо проектування раціонального режиму праці та відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод».	До 20.05.20 р.	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 22.05.20 р.	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 25.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.20 р.	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 04.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Тарасенко Р.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Осадчук О.П.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тарасенко Р.О. Проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 рр.

У першому розділі дипломної роботи досліджено сутність та видову класифікацію режимів праці та відпочинку, принципів положення та особливості їх проектування, основні напрямки і способи раціоналізації режимів праці та відпочинку сучасних підприємств.

У другій розділі роботи надано загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Київський маргариновий завод», проаналізовано структуру та ефективність використання його трудових ресурсів, а також особливостей організації режимів праці та відпочинку на підприємстві.

У третьому розділі дипломної роботи здійснено розробку пропозицій щодо удосконалення режимів праці та відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод», зокрема, впровадження гнучких режимів робочого часу та оптимізацію графіків змінності виробничого персоналу. Обґрунтовано доцільність, економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Робота містить 82 сторінки, 25 таблиць, 4 рисунки, 60 використаних джерел.

Ключові слова: проектування, режим праці та відпочинку, графік змінності, гнучкий режим робочого часу.

SUMMARY

Tarasenko RO Design of modes of work and rest at the enterprise. – Manuscript.

This thesis for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC «Kyiv Margarine Plant» for 2017 – 2019 years.

The first section of the thesis examines the essence and species classification of modes of work and rest, the principles and features of their design, the main directions and methods of rationalization of modes of work and rest of modern enterprises.

The second section of the work provides a general description of the economic activity of PJSC «Kyiv Margarine Plant», analyzes the structure and efficiency of its labor resources, as well as the features of the organization of work and rest at the enterprise.

In the third section of the thesis, the development of proposals for improving the modes of work and rest of PJSC «Kyiv Margarine Plant», in particular, the introduction of flexible working hours and optimization of shift schedules of production staff. The expediency, economic efficiency of the proposed measures and their impact on the main indicators of the enterprise are substantiated.

The work contains 82 pages, 25 tables, 4 figures, 60 sources used.

Keywords: design, mode of work and rest, shift schedule, flexible working hours.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність і характеристика режимів праці та відпочинку	10
1.2. Принципові положення та механізм проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві	19
1.3. Раціоналізація режимів праці та відпочинку персоналу підприємства	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕЖИМІВ ПРАЦІ І ВІДПОЧИНКУ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД»	32
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «КМЗ»	32
2.2. Структура та оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства	38
2.3. Особливості організації режимів праці та відпочинку на Київському маргариновому заводі	46
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПРОЕКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО РЕЖИМУ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД»	53
3.1. Основні напрямки удосконалення режимів праці та відпочинку ПрАТ «КМЗ»	53
3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів з раціоналізації режимів праці та відпочинку ПрАТ «КМЗ»	61
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Докорінна перебудова та удосконалення методів управління на сучасних підприємствах вимагає відповідної наукової організації праці та регулювання робочого часу, зокрема, щодо встановлення раціональних режимів праці та відпочинку, тобто такого чергування їх періодів, при якому досягається найбільша ефективність праці за показниками її продуктивності і, водночас, підтримується фізичне і ментальне здоров'я. Сучасна практика управління персоналом свідчить, що все більше компаній поєднують жорстке та гнучке планування і регулювання режимів праці та відпочинку, що дає змогу більш ефективно використовувати людські ресурси, оскільки вартість їх робочого часу постійно зростає.

Дослідженню проблем законодавчої регламентації режимів праці та відпочинку, їх проектування і раціоналізації (оптимізації) присвячені наукові праці багатьох вчених-економістів, серед яких: Багров І.В., Вакарюк Л.В., Васюта В.Б, Грیشнова О.А., Жуков О.Л., Завгородня В.М., Колесник А.М., Колот А.М., Кравців З.Я., Новожилов С.С., Пилипенко А.А., Рудницька О.П., Світайло П.Ю., Фільєв В.М. та інші.

В умовах реформування соціально-трудових відносин в Україні, де однією із гарантій забезпечення прав громадян виступає регламентація робочого часу, питання проектування раціональних режимів праці та відпочинку актуалізується, особливо для підприємств виробничої сфери, де трудові процеси характеризуються високим ступенем інтенсивності та складності.

Мета дослідження полягає у теоретичному узагальненні принципів положень проектування режимів праці і відпочинку та розробленні практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на ПрАТ «Київський маргариновий завод». У відповідності до поставленої мети в роботі сформульовано та вирішено наступні задачі:

- розкрито сутність і видову класифікацію режимів праці та відпочинку згідно трудового законодавства України та країн Європейського Союзу;
- деталізовано принципіві положення та механізм проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві;
- поглиблено зміст раціоналізації режимів праці та відпочинку персоналу підприємства;
- надано загальну характеристику господарській діяльності ПрАТ «Київський маргариновий завод»;
- здійснено оцінювання структури та ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- розкрито особливості організації режимів праці та відпочинку, ефективності використання робочого часу ПрАТ «Київський маргариновий завод»;
- визначено основні напрямки удосконалення режимів праці та відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод»;
- обґрунтовано доцільність запропонованих заходів, визначено їх економічну ефективність та вплив на результати роботи підприємства.

Об'єкт дослідження – сукупність економічних відносин, що виникають в процесі проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти проектування і раціоналізації режимів праці та відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод».

Методологічна база досліджень. В ході дипломного дослідження були використані загальні та спеціальні наукові методи, як то: абстрактно-логічний, методи аналізу і синтезу (при формулюванні та систематизації теоретичних положень за тематикою досліджень і висновків до них); графічний, табличний, статистичний і метод факторного аналізу (для оцінки

результатів господарської діяльності підприємства, структури та ефективності використання його трудових ресурсів та існуючого режиму праці і відпочинку); метод експертного опитування, оцінки ефективності інвестицій (при обґрунтуванні ефективності впровадження гнучких графіків роботи та оптимізованих графіків змінності).

Інформаційну базу досліджень становлять законодавчі та нормативно-правові акти за тематикою дослідження в межах українського і європейського трудового законодавства, монографічні джерела, навчально-наукова література, статті у фахових виданнях та матеріали наукових конференцій, фінансова і статистична звітність ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 рр.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 82 сторінки, 25 таблиць, 4 рисунки, 60 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і характеристика режимів праці та відпочинку

Максимальна ефективність роботи людини може бути досягнута не за умови її безперервності, а при оптимальному чергуванні режимів праці та відпочинку. Для профілактики стану гострої і хронічної втоми особливе значення мають підбір відповідного режиму праці, періоди активного та пасивного відпочинку, в рамках яких виділені і розподілені трудові навантаження, передбачені мікроперерви та робочі паузи.

За визначенням Новожилова С.С. та колективу авторів, режим праці та відпочинку – це регламентований порядок чергування періодів активної діяльності і перерв для відпочинку з метою недопущення втоми, який передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва (надання послуг, виконання робіт) або виконуваних функцій [36, с. 104].

За твердженням Малишевської З.Я., режим робочого часу є комплексним трудовим явищем, яке характеризується багатоаспектністю і різноманітністю, і може встановлюватися залежно від певної групи працівників, які працюють у межах відповідного структурного підрозділу підприємства, а також можлива індивідуальна регламентація часу роботи [33, с. 346].

Вітчизняний економіст Вакарюк Л.В. зазначає, що режим робочого часу виражений у комплексі правових засобів, який характеризує особливе поєднання взаємодіючих між собою заборон і дозволів, які виявляються у відповідних способах правового регулювання – державному

(централізованому) і договірному (локальному) – та концентруються у методі правового регулювання [12, с. 91].

Характерною особливістю режиму робочого часу є його взаємозалежність та безпосередній зв'язок із часом відпочинку. Раціональне їх поєднання дає змогу ефективно використовувати здатність людини до продуктивної праці, відтворювати фізичні та психологічні характеристики працівника, а також комплексно застосовувати матеріальні ресурси суб'єкта підприємництва, дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу та соціального партнерства у виробничій сфері в Україні. Звичайно, у певних аспектах регулювання часу відпочинку Україна дещо відстає від країн Європейського Союзу, в інших питаннях вітчизняне законодавство є більш сприятливим для працівників.

Так, згідно з Директивою 2003/88/ЄС [57], час відпочинку визначається як будь-який період, що не охоплюється робочим часом, зокрема:

- щоденний відпочинок має тривати не менше 11 послідовних годин (ст. 3);
- якщо робочий день має тривалість понад 6 годин, працівник має право на перерву, тривалість і умови надання якої визначаються колективними договорами або національним законодавством держав-членів (ст. 4);
- перерви відпочинку можуть регулюватись за згодою, але якщо вона не досягнута, остання перерва буде безперервним періодом не менше 20 хвилин, й існує право витратити це поза робочим місцем;
- перерва повинна бути проведена продовж 6-годинного періоду (не на початку чи в його кінці);
- молоді люди мають право на перерву на 30 хвилин, якщо вони працюють більше півтори години.

Правовою підставою для встановлення режиму робочого часу в Україні є ст. 13 Кодексу законів про працю України [27] та ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» [46], згідно з якими питання режиму роботи,

тривалості робочого часу і відпочинку встановлюються в колективному договорі.

При розробці режиму праці та відпочинку слід враховувати працездатність людини, яка, як правило, змінюється протягом доби, що відбивається, насамперед, у змінному і добовому режимах, а вже потім – тижневому, місячному та річному. Означені режими праці охарактеризовані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Види режимів праці

№	Види	Характеристика
1	Змінний	Визначається тривалість зміни; час її початку і закінчення; тривалість обідньої перерви, час її початку і закінчення; тривалість і частоту загальних регламентованих перерв у роботі
2	Добовий	Визначається кількість змін (циклів) на добу. При цьому кількість змін повинне бути такою, щоб на неї можна було розділити 24. Можна працювати в одну, дві, три, чотири і шість змін
3	Тижневий	Передбачають різні графіки змінності (роботи), число вихідних днів в тиждень, роботу у вихідні і святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін, їх тривалість
4	Місячний	Визначається кількість робочих і неробочих днів протягом даного місяця, число працівників, які йдуть у відпустку, і тривалість основної і додаткової відпусток
5	Річний	Характеризується загальною кількістю днів і годин роботи, періодичністю й тривалістю основної та додаткових відпусток

*Складено на основі джерел [21, с. 120; 33, с. 346-347; 40, с. 102;]

Всі зазначені режими праці та відпочинку взаємозв'язані. Так, працездатність в річному робочому періоді залежить не тільки від тривалості і форми проведення річної оплачуваної відпустки, але й від того, як людина відпочиває протягом кожного тижня, доби і зміни. Це повинно враховуватися при розробці будь-яких заходів щодо раціоналізації режимів праці та відпочинку.

Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень, а для окремих категорій працівників (зайнятих на робочих місцях із шкідливими умовами праці, для вчителів, лікарів, працівників у вікових діапазонах: 14 – 15 років (учні, які працюють в період канікул), 15 – 16 років та 16 – 18 років) встановлюється скорочена тривалість робочого часу згідно із статтею 51 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП) [27]. На думку багатьох дослідників, норма робочого часу визначається робочими днями чи робочими тижнями; у свою чергу, останнє передбачає встановлення законом або на його підставі тривалості робочого часу в межах календарного тижня. Доцільно зазначити, що найбільш поширеним є п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними днями. З огляду на загальну норму тривалості робочого тижня (40 годин) робочий день може тривати 8 годин щоденно [27]. Таким чином, щоденна тривалість роботи має визначатись на локальному рівні роботодавцем за погодженням із профспілковим представником підприємства чи організації.

Згідно з положеннями ст. 52 КЗпП на підприємствах, на яких недоцільним є запровадження п'ятиденного робочого тижня, встановлюється шестиденний з одним вихідним днем [27]. З наведеного можна зробити висновок, що п'ятиденний чи шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем з урахуванням специфіки роботи.

Отже, тривалість часу, що визначається як робочий продовж тижня, має встановлюватись на рівні локального спрямування та передбачати режим загального чи спеціального праці (робочого часу). Для запровадження одного з режимів робочого часу в межах трудових правовідносин, які виникають між суб'єктами трудового права на підставі укладення між ними трудового договору з приводу використання найманої праці працівника, необхідно враховувати й обговорювати доцільність його запровадження, враховуючи специфіку галузі, у якій здійснює діяльність підприємство.

Загальний режим праці (робочого часу) передбачає фіксацію виходу працівника на роботу та отримання відомостей про фактично відпрацьований

час кожним працівником. Саме завдяки здійсненню обліку часу, що визначається робочим, важливим складником є дотримання роботодавцем і працівниками нормативів робочого часу та організації оплати праці працівників. Обліку у відповідних облікових документах підлягає відпрацювання [24, с. 33]. У документах, призначених для обліку робочого часу, мають відобразитись час виконання працівником роботи та час відпочинку. Під час режиму, що базується на тижневому обліку робочого часу, тривалість щоденної роботи визначається графіком та може бути неоднаковою в різні дні тижня.

Спеціальний режим праці (робочого часу) класифікується за видами, що зведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Спеціальні режими праці та відпочинку в Україні

№	Режим	Зміст
1	Ненормований робочий день	Необмежена тривалість встановленої кількості годин, що визначається обсягом роботи. Цей вид режиму праці є певною часовою категорією з урахуванням трудових завдань на підприємстві, що у свою чергу впливає на запровадження спеціального режиму робочого часу
2	Перервний робочий час	Запроваджується за особливих умов і характеру праці. При цьому робочий день може бути поділений на частини з тією умовою, щоб сумарна тривалість праці не перевищувала в сукупності максимальну тривалість робочого дня
3	Гнучкий графік роботи	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 (2 тижні, місяць) норми тривалості робочого часу
4	Дистанційний режим праці	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. При дистанційній роботі працівники розподіляють час на свій розсуд, на них не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку, а загальна тривалість робочого часу не може перевищувати норм, встановлених чинним законодавством

*Складено на основі джерел [1, с. 85-86; 12, с. 92; 43]

Охарактеризуємо спеціальні режими праці з табл. 1.2 більш детально.

Доцільно зазначити, що в наукових колах тривають дискусії з приводу правової приналежності ненормованого робочого часу. Більшість учених наголошують на тому, що ненормований робочий час варто розглядати як режим робочого часу. Цікаву думку щодо дослідження цього поняття наводить Жернаков В.В., вказуючи, що ненормований робочий день – це особливий режим робочого часу, передбачений для певної категорії працівників у випадках неможливості нормування часу, і в разі потреби ці працівники мають виконувати трудові обов'язки понад норму робочого часу. Науковець наголошує, що це не є надурочною роботою та додатково не оплачується [55, с. 166–167]. Як бачимо, Жернаковим В.В. виділено широкий спектр особливостей сутності ненормованого робочого дня та враховано всі найбільш актуальні складові цього поняття.

Режим ненормованого робочого дня, відповідно до Рекомендацій про порядок надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці, затверджених Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 10 жовтня 1997 р. № 7, встановлюється для певної категорії працівників у разі неможливості нормування часу трудового процесу [45]. З огляду на положення наведеного нормативно-правового акта трудова діяльність працівників визначається колом обов'язків і навантаженням. Таким чином, за необхідності ця категорія працівників виконує роботу понад норму тривалості робочого часу.

На працівників із ненормованим робочим днем поширюється встановлений на підприємстві чи установі режим робочого часу, у зв'язку із цим власник не має права систематично залучати працівників, які працюють згідно з особливостями цього режиму, до роботи понад встановлену тривалість робочого часу. Незважаючи на це, обов'язки працівника як суб'єкта трудових правовідносин мають бути декларовані в трудовому договорі або інших актах локального регулювання таким чином, щоб передбачалася можливість виконувати трудові завдання в межах нормального робочого часу. Тобто ненормований робочий день може бути

запроваджений на підприємствах різного масштабу й форми власності та має здійснюватись у межах законодавчо встановлених норм юридичного характеру з відповідними правовими гарантіями.

Зазвичай, режим перервного робочого часу застосовується для працівників, зайнятих у сфері обслуговування населення, у сільському господарстві, для водіїв тролейбусів, трамваїв [54, с. 110]. Питання про запровадження режиму робочого часу залежить від специфіки галузі та визначається під час підписання колективного договору, у якому закріплюється поділ робочого дня на частини. Такий поділ є доцільним з огляду на особливості діяльності суб'єкта господарювання та передбачає перерву в роботі більше 2 годин, яка дає змогу кваліфікувати її як перерву для харчування та відпочинку. Тобто аналізований спеціальний режим має обмежене коло дії та враховує галузь, у якій запроваджуються відмінні від звичайних умови на підприємстві, що передбачають найбільш повноцінне нормування робочого часу.

30 березня 2020 року Верховною Радою України було прийнято Закон № 540-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-2019)» [43] (далі – Закон № 540-ІХ), яким запроваджено суттєві зміни у сфері трудових відносин. ДокЗпП України вперше офіційно введено такі поняття як «гнучкий режим робочого часу» та «дистанційна (надомна) робота», що є двома із п'яти видів спеціальних режимів праці з табл. 1.2.

В статті 60 Закон № 540-ІХ [43] вказано, що гнучкий режим робочого часу передбачає встановлення режиму роботи, відмінного від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку. Обов'язкова умов – дотримання норми робочого часу (денної, тижневої тощо), а також встановлення цього режиму за погодженням між працівником і роботодавцем.

Отже, Закон № 540-ІХ надав сторонам трудових відносин право ділити робочий день на частини в межах гнучкого режиму робочого часу. Зазначимо, що раніше така можливість передбачалась лише на роботах з особливими умовами та характером праці. У разі виробничо-технічної необхідності та/або для виконання невідкладних чи непередбачуваних завдань, роботодавець може тимчасово (на термін до одного місяця протягом календарного року) застосовувати до працівників, яким визначено гнучкий режим робочого часу, загальновстановлений на підприємстві графік роботи.

Згідно Закон № 540-ІХ при дистанційній (надомній) праці робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором поза приміщенням роботодавця за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, а робочий час розподіляється на власний розсуд працівника. При цьому загальна тривалість робочого часу дистанційного графіку праці не може перевищувати норм, передбачених ст. 50 і 51 КЗпП [27] України (не більше 40 годин на тиждень).

Поряд з організацією річного режиму праці, режим відпочинку теж має важливе значення. Основою цього режиму є графіки відпусток, які є фактичними «річними перервами для відпочинку» для збереження здоров'я і забезпечення високої і тривалої працездатності працівника протягом року. Згідно зі ст. 74 КЗпП [27] щорічна основна оплачувана відпустка надається працівникам тривалістю не менше 24 календарних днів. Залежно від умов праці можуть бути встановлені також додаткові відпустки. В Україні це законодавчо регламентовано Законом України «Про відпустки» №504/96-ВР [42]. Зокрема, під час виконання окремих завдань, особливо таких, що значно різняться своїм характером від попередніх, слід враховувати і необхідність чергування окремих завдань (функцій, елементів операції) із так званими мікропаузами, тобто дуже короткими (тривалістю кілька секунд) перервами між окремими елементами операції, які викликані перебудовою процесів збудження та гальмування у нервовій системі людини при закінченні однієї дії та переходом до іншої. Для окремих складних робіт мікропаузи можуть

складати до 9 – 10% оперативного часу та включаються до відповідних норм праці.

Також при розробці режимів праці та відпочинку, як правило, передбачається і спеціальна перерва для харчування (обідня перерва), але вона не встановлюється на тих роботах, де за умовами виробництва її встановити неможливо. Перелік таких робіт із зазначенням порядку і місця приймання їжі встановлюється роботодавцем за погодженням з профспілковим комітетом. При відсутності відповідної перерви час приймання їжі зараховується до робочого часу (ч. 4 ст. 66 КЗпП [27]).

Крім перерви для відпочинку і харчування, окремим категоріям працівників можуть надаватися і перерви, що мають спеціальне призначення. Зокрема, такі спеціальні додаткові перерви надаються жінкам, які мають дітей віком до півтора року, для годування дитини (ст. 183 КЗпП [27]), не рідше ніж через три години тривалістю не менше 30 хвилин кожна, а за наявності двох і більш дітей до 1,5 років — не менше години. Працівникам, які працюють в холодну пору року на відкритому повітрі або в закритих неопалюваних приміщеннях, вантажникам надається перерва для обігрівання і відпочинку (ст. 168 КЗпП [27]). На відміну від загальної перерви для відпочинку та харчування, що не включається в робочий час і тому не оплачується, спеціальні перерви входять у робочий час і підлягають оплаті у межах середнього заробітку.

Узагальнюючи зазначене, сформулюємо власне визначення режиму праці та відпочинку як встановленого для кожного виду робіт (категорій персоналу, окремих професій та посад) порядку чергування й тривалості періодів роботи і відпочинку для збереження здоров'я та підтримання високого рівня працездатності відповідних працівників. З метою більш глибокого розкриття теми дипломної роботи дослідимо детально основні принципи та етапи проектування цього режиму.

1.2. Принципові положення та механізм проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві

На практиці, в науковій та навчально-методичній літературі [6, с. 220; 9, с. 10; 14; 20, 96-97] серед принципових положень щодо проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві розрізняють наступні:

- дотримання встановленої законом загальної тривалості робочого часу;
- оптимальне узгодження нормального часу роботи людей з плановим часом ефективної роботи устаткування;
- забезпечення раціональності режиму праці і відпочинку працівників. Під цим розуміється таке чергування періодів праці і відпочинку, яке дозволяє зберігати здоров'я працівників, підтримувати достатньо високий рівень їх працездатності, забезпечувати нормальне фізичне і нервово-психічне навантаження;
- забезпечення рівномірного чергування часу роботи і перерв між змінами, для чого розраховується тривалість циклу обороту змін — періоду, за який всі працівники і бригади відпрацюють у всіх змінах, передбачених графіками;
- максимальне обмеження кількості графіків на підприємстві, оскільки їх велика кількість утрудняє організацію праці і ускладнює процес управління виробництвом.

Врахування зазначених принципів дозволить раціоналізувати режим праці та відпочинку, тобто встановити таке чергування періодів роботи і відпочинку, при якому досягається найбільша ефективність трудової діяльності людини і, водночас, підтримується добрий стан її здоров'я. Оптимальний режим праці та відпочинку досягається: відповідними паузами в роботі, перервами (для прийому їжі, обігріву, охолодження), зміною форми роботи (приміром, розумової на фізичну), зміною умов навколишнього середовища (наприклад, роботою при низьких і нормальних

температурах), усуненням монотонності, відпочинком в спеціальних кабінах-кімнатах з використанням психологічної дії музики.

Проектування конкретного режиму праці та відпочинку може залежати і від інших чинників, наприклад, від особливостей мікроклімату на певних робочих місцях. Приміром, в умовах мікроклімату, що нагрівається, для профілактики перегрівання працівників може бути організований спеціальний (раціональний) режим праці та відпочинку відповідно до норм ДСН 3.3.6.042-99 [50]. У цьому випадку при мікрокліматичних умовах, що перевищують допустимі параметри, внутрішньо-змінний режим праці та відпочинку організовують за допомогою регулювання тривалості певних періодів робочого часу, зокрема – при температурі повітря, що перевищує допустимий рівень, тривалість регламентованих перерв становить не менше 10% робочого часу на кожні 2 градуса перевищення. У випадку ж перевищення у цьому разі одночасно і допустимої відносної вологості повітря (70%), тривалість регламентованих перерв рекомендується встановлювати не менше 20% робочого часу.

Також проектування певних режимів праці та відпочинку може залежати і від характеру самої роботи (конкретних функціональних обов'язків). Тому під час роботи за деякими професіями працівнику потрібна особливо підвищена увага, швидка переробка отриманої інформації, точна координація рухів, певна швидкість виконання окремих операцій тощо, що може призводити до наявності перевантажень і підвищеної перевтоми організму, і, відповідно — до значного зниження працездатності. Крім того, на тих виробництвах, де застосовуються конвеєрні і потоково-механізовані лінії, значна кількість робітників виконує на них спрощені, одноманітні операції в примусовому режимі й заданій позі. Така монотонна робота також несприятливо впливає на працездатність людини.

При проектуванні часу на відпочинок організація його режиму буде залежати від таких факторів [31, с. 149; 40, с. 2220]: фізичні зусилля працівника; розумові зусилля працівника; нервові напруження, темп роботи, робоча поза, монотонність роботи працівника; психологічний мікроклімат у колективі підприємства (структурного підрозділу, зміни); умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, освітлення тощо) працівника; міра відповідальності працівника за неправильні дії у процесі роботи та «серйозність» (розмір) наслідків для підприємства у випадку допущення працівником помилок (браку) при виконанні своїх функцій.

В цілому ж процес проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві можна представити у вигляді низки послідовних етапів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві

*Складено на основі джерела [38, с. 134]

Як бачимо з рис. 1.1, будь-яке проектування режимів праці і відпочинку базується на даних вимірювання робочого часу та часу відпочинку, що найчастіше здійснюється методами фотографії робочого дня, самофотографії робочого дня, хронометражу, фотохронометражу та моментних спостереження.

Фотографія робочих процесів вивчається шляхом спостережень всіх елементів виробничого або трудового процесів і затрат робочого часу виконавців та їх виконання протягом робочої зміни або її частини [40, с. 234]. На основі даних фотографії робочого часу (дня), можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників. Ці показники можуть бути базою для визначення коефіцієнта підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу.

Самофотографію здійснює сам працівник, який фіксує величину втрат робочого часу, а також причини їх виникнення.

Вивчення й вимірювання витрат робочого часу на виконання елементів операцій, підготовчо-завершальної роботи й обслуговування робочого місця, що періодично повторюються, називається хронометражем [3, с. 96], який проводиться в чотири етапи: підготовка до спостереження; безпосереднє спостереження й вимірювання витрат робочого часу; оброблення отриманих даних; аналіз результатів.

Підготовка до спостереження здійснюється в послідовності, що наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Підготовка до етапу хронометражних спостережень

№	Послідовність дій на етапі підготовки до спостереження
<i>1</i>	<i>2</i>
1	Вибір об'єкта спостереження
2	Вивчення технологічного процесу певної виробничої операції і професійно-кваліфікаційних даних спостережуваного персоналу
3	Вивчається зміст і структурні елементи операції: комплекси трудових прийомів, трудові прийоми, трудові дії, трудові рухи

1	2
4	Визначається початок і закінчення кожного елемента операції, тобто встановлення фіксажних точок (дотик руки до інструменту або заготовки, характерний звук під час початку виймання вугілля комбайном і т.д.)
5	Виявляються чинники, що впливають на тривалість кожного елемента операції (технологія, режим роботи обладнання, організація робочого місця)
6	За таблицею визначається необхідна кількість вимірів
7	Установлюється контакт з робітниками і залучення їх до дослідження, що проводиться
8	Заповнюється титульна сторона хронометражної карти
9	Хроноряди приводять до однієї з одиниць вимірювання робочого часу: секунд (якщо більшість елементів операції мають тривалість менше хвилини)
10	З отриманих хронорядів вилучаються випадкові й помилкові (дефектні) заміри, що різко й необґрунтовано відрізняються від середнього часу виконання елемента операції

*Складено на основі джерел [2, с. 24; 3, с. 95 – 97]

Під методом моментних спостережень розуміють фіксацію станів робочих місць, а структура витрат робочого часу встановлюється за кількістю моментів, коли зазначалися відповідні стани.

Фотохронометраж застосовується в одиничному й дрібносерійному виробництві, що відрізняється непостійністю структури виробничого процесу й великою різноманітністю виконуваних робіт. Може бути індивідуальним і груповим. Останній застосовується під час вивчення виробничого процесу бригади для встановлення раціонального розподілу функцій між робітниками й оптимального її складу [11, с. 148].

З нашого погляду, варто звернути особливу увагу на проектування добового режиму праці та відпочинку, з якого потім формуються всі наступні графіки. При його проектуванні враховується те, що організм людини не однаково реагує на фізичне і нервово-психологічне навантаження в різний час доби. Зокрема, найпродуктивнішим є час зранку до обіду, якому передують повноцінний нічний відпочинок. У вечірні і особливо вночі фізіологічні процеси сповільнюються. Тому часто оптимальним є двозмінний режим роботи підприємства. Наприклад, двозмінні режими роботи переважають на машинобудівних підприємствах (при відсутності економічної кризи), при

чому друга зміна з числа зайнятих у ній працівників часто менш насичена, ніж перша [12, с. 92]. Працездатність в другу зміну за умови, що вона закінчується до 24:00, трохи знижується в порівнянні з першою зміною і на добову ритмізацію фізіологічних процесів в організмі практично не впливає.

Третя зміна на основних ділянках виробництва організовується, як правило, у виняткових випадках і на нетривалий час. Якщо ж на підприємстві потрібен тризмінний режим роботи постійно у зв'язку з особливостями організації технологічного процесу, то бажано, щоб тривалість нічної зміни була коротше денної (за умови дотримання вимог законодавства щодо робочого часу). Іноді, аби скоротити перебування працівників на виробництві в нічний час, перерви для харчування або не передбачаються, або скорочуються до мінімуму. Також доцільно гарячу їжу доставляти безпосередньо до робочих місць.

При проектуванні двох- і тризмінних режимів слід чергувати робочі зміни (наприклад, через тиждень при двозмінному режимі), що забезпечує краще використання часу для відпочинку між змінами. При розробці цих графіків бажано врахувати такі чинники [25, с. 6]:

- максимальне забезпечення по можливості індивідуальних інтересів працівників;
- максимальне використання наявних виробничих потужностей та можливостей автоматизації виробництва;
- максимальне зменшення періоду роботи працівників у нічні години.

Від особливостей проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві перейдемо до процесів їх раціоналізації, що передбачає оптимальне поєднання цих двох рівноважних величин із метою підвищення працездатності та продуктивності праці працівника.

1.3. Раціоналізація режимів праці та відпочинку персоналу підприємства

Численними дослідженнями фізіологів по всьому світу встановлено певні закономірності, які покладені в основу розробки раціональних режимів праці і відпочинку. Ці закономірності можна звести до наступного переліку [28, с. 32; 31, с. 150]:

- час роботи залежить від її інтенсивності: чим важча робота, чим вищий її темп, тим менша допустима щільність робочого часу. Збільшення енергозатрат у 2 рази скорочує робочий час у 4 рази;
- допустимий час роботи обернено пропорційний допустимій частоті пульсу. При робочій частоті пульсу 100 ударів/хв. тривалість робочого часу становить 8 год., а при частоті пульсу 150 ударів/хв. – лише 2 год.;
- чим вища фізична працездатність людини, тим вищі допустимі величини темпу роботи, щільності робочого часу і приросту робочого пульсу;
- відносний час відпочинку на одиницю часу роботи тим більший, чим вищий темп роботи і чим менший невикористаний резерв підвищення темпу роботи;
- скорочення періодів роботи зменшує допустиму величину часу на відновлення працездатності;
- відпочинок працюючим м'язам і нервовим центрам в окремі мікроперіоди роботи забезпечується за рахунок мікропауз, які мимовільно виникають між операціями і рухами в зв'язку з необхідністю переключення процесів збудження і гальмування в нервовій системі. Тривалість їх становить всього декілька секунд, але залежно від темпу роботи вони можуть становити до 10% робочого часу;

- сумарне відновлення функцій тим більше, чим більша кількість періодів відпочинку (при незмінній тривалості відпочинку);
- різні умови і різні види праці викликають приблизно однакові зміни працездатності.

Науковою основою розробки раціональних режимів праці та відпочинку є динаміка працездатності людини, що відображає вплив на його організм всього комплексу умов праці. Так, згідно з відповідними дослідженнями [14] у період з 8:00 до 12:00 та з 14:00 до 17:00 працездатність людини, як правило, є найвищою, у період з 12:00 до 14:00 та у вечірній час вона дещо знижується і досягає свого мінімуму у нічний час. Зазначенні коливання працездатності протягом доби слід враховувати при встановленні відповідних режимів роботи на підприємстві, конкретного часу початку і закінчення робочого дня (зміни), а також перерв для відпочинку і сну.

Необхідність раціонального чергування праці та відпочинку протягом різних періодів часу має фізіологічне обґрунтування. Трудова діяльність людини пов'язана з витрачанням фізичної і нервової енергії, що приводить до змін в організмі та виникненню втоми. Організм втомленої людини значно гірше чинить опір різним інфекційним захворюванням. Крім того, надмірне стомлення викликає підвищену дратівливість, що сприяє виникненню серцево-судинних захворювань.

Подолання втоми і відновлення первинного стану працівника відбувається в періоди відпочинку. Для встановлення фізіологічно правильно обґрунтованого режиму відпочинку слід визначити початкові моменти розвитку виробничого стомлення і відповідно до них приурочити перерви для відпочинку.

Також дослідження фізіологів [5, с. 221] доводять, що обідню перерву в загальному випадку слід встановлювати в середині зміни, а час коротких додаткових перерв (від 5 до 10 хвилин) для пасивного відпочинку — в моменти появи виробничого стомлення.

Для відпочинку працівників під час регламентованих перерв можуть бути створені спеціальні кутки, зони або кімнати відпочинку. Відпочинок під час перерв також може бути пасивним (у положенні сидячи або лежачи) або активним, що залежить від характеру виконуваної роботи і умов праці, але у будь-якому випадку він повинен бути організований.

Для зняття нервового напруження можуть використовуватися так звані «кімнати психологічного розвантаження», де за допомогою відповідного світла, кольорів інтер'єру, демонстрація кольорових слайдів великого розміру із зображенням лісу, моря, гір, озер, квітів тощо, а також спеціально підбраної музики відбувається позитивна, заспокійлива дія на емоційний стан і тонус нервової системи людини. Але час «заспокійливого» сеансу при цьому не повинен перевищувати 15 – 20 хвилин, щоб не порушити робочий режим [7, с. 134].

Аксіоматичним є визнання того факту, що при важкій фізичній роботі необхідно скорочувати періоди роботи і відпочинку. Тривалість відпочинку при важких роботах не повинна перевищувати 5...10 хв. (рідше 15 хв.); при необхідності можна збільшувати частоту цих перерв, але не їх тривалість. Доведена висока ефективність періодів відпочинку тривалістю 1...2 хв. після періодів роботи тривалістю 6...15 хв. Для нервово-напружених робіт тривалість неперервної роботи не повинна перевищувати 15 хв., а тривалість відпочинку 2...5 хв. [14].

Раціональна тривалість відпочинку повинна задовольняти двом вимогам:

- 1) бути достатньою для відновлення працездатності і можливості повторної роботи;
- 2) зберігати робочу установку.

Таким чином, фізіологічною закономірністю є стабільність допустимої величини часу відпочинку при різних допустимих величинах часу роботи.

При змінному режимі роботи у зміні працездатності виділяють три фази (періоди), які повторюються в першій і в другій половині зміни (до та

після обідньої перерви), але які є неоднаковими за своїм розміром [10, с. 144]. Також на початку зміни починається так званий період «входження в роботу», коли організм людини пристосовується до умов виконання роботи, і людина відновлює навички роботи, автоматизм і координацію рухів, входить в темп і ритм процесу. Протягом всього цього періоду працездатність людини поступово збільшується до максимальних величин. Тривалість цього періоду залежить від особливостей виконуваної роботи, стану працівника і може тривати від декількох хвилин до 1,5 год. і більше.

Скоротити зазначений період, за твердженням Бухалкова М.І. [11, с. 228], можна за рахунок раціональної організації робочого місця, а інколи за допомогою ввідної гімнастики і функціональної музики, які підвищують настрій і швидше доводять фізіологічні функції працівника до оптимального робочого рівня.

Після періоду «входження у роботу» починається період стійкої працездатності, який є найтривалішим за часом і може досягати 2 – 3 години в кожній з двох частин робочої зміни [13, с. 172]. Для цього періоду характерні достатньо високий і стабільний темп роботи, відносно низька напруженість фізіологічних функцій людини, висока продуктивність праці при високій якості роботи. Тривалість високого рівня працездатності залежить від характеру роботи. Одноманітна монотонна робота швидше приводить до зниження працездатності і стомлення, ніж різноманітна робота. Щоб забезпечити тривалу працездатність протягом цього періоду потрібні чітка організація трудового процесу і короткочасні перерви для переключення в організмі людини процесів збудження і гальмування.

Після цього починається період зниження працездатності (розвиток стомлення), який характеризується наростанням втоми, уповільненням темпу роботи, погіршенням фізіологічного стану працівника, зниженням його продуктивності праці. Щоб скоротити цей період слід правильно визначити час початку і тривалість обідньої перерви. Ця перерва, як правило, є основною перервою для відпочинку протягом зміни, переважно складає 40 –

60 хвилин і розподіляє увесь робочий день на дві переважно рівні частини [13, с. 173]. Крім того, у доречних випадках, щоб відтягнути час настання стомлення і різке зниження продуктивності праці, слід передбачати і короткочасні регламентовані перерви перед початком стомлення, тобто ще до основної перерви. Це дозволить скоротити, а можливо й уникнути, час настання стомлення і різке зниження продуктивності праці.

Після обідньої перерви працездатність поступово відновлюється, і в другій половині зміни повторюються ті ж самі три зазначені періоди зміни працездатності, але період входження у роботу проходить швидше, а період стійкої працездатності менш тривалий, ніж в першій половині зміни. Також максимальна продуктивність праці у другій половині зміни буде, як правило, нижче ніж у першій, а стомлюваність буде наступати швидше і період зниження працездатності буде тривалішим.

Для виконання багатьох складних робіт вітчизняний вчений Грішнова О.А. [17, с. 98] рекомендує за можливості розподіляти протягом робочого дня відповідні робочі завдання у такий спосіб, щоб виконання найскладніших з них здійснювалося у першій половині дня, коли у працівників спостерігається найвища стійка працездатність.

Працездатність людини протягом тижня також може значно змінюватися. Так, у перший день вона наростає, що відповідає періоду «входження у роботу» при змінному режимі, в другий, третій і четвертий дні — зазвичай найбільш висока працездатність, а на п'ятий день — зниження. Після вихідних днів (фактично тотожне до «повноцінного нічного сну») працездатність зазвичай відновлюється.

Для більшості людей найбільш ефективний відпочинок відбувається у літні місяці року, тому під час складання графіків відпусток слід ретельно продумати можливість надання відпусток в літні місяці якомога більшої кількості працюючих, але без порушення процесу функціонування виробництва [22, с. 104].

На сьогодні серед основних способів раціоналізації режимів праці та відпочинку сучасних компаній є встановлення гнучких графіків роботи. У країнах США та Західної Європи є компанії, які застосовують вже понад 30 років. Наприклад, практику гнучкої організації робочого часу давно використовують компанії, що входять у список тридцяти глобальних брендів – HP, Microsoft, General Electric тощо [58]. Сьогодні у Європейському Союзі в такому режимі працює, в середньому, половина компаній. Лідерство належить Швеції – 77%, хоча у Великобританії, Німеччині, Чехії, Норвегії теж багато роботодавців, що піклуються про досягнення балансу «робота-життя» для своїх співробітників по 48% [60].

Гнучкий графік роботи дозволяє кожній людині «підлаштувати» робочий день від під свій біологічний годинник. На думку вчених саме це впливає на настрій і працездатність людини протягом усього робочого дня [14].

Для «жайворонків» можливість раніше приходити на роботу дозволяє використовувати найбільш продуктивний для них час доби. Крім того, завдяки гнучкому графіку співробітник можуть «обходити» ранкові та вечірні затори. Дослідження, проведені у Нью-Йорку, показали, що результати запровадженого вільного розкладу роботи пропускну здатність транспорту в районі Манхеттену зросла на 15%, а інтенсивність вуличного руху в години пік знизилася на 20-50% [23, с. 124].

За даними проведеного дослідження компанією Deloitte, 17 тис. підприємств з 80 країн, 60% респондентів вважають, що гнучкий графік робочого часу обходиться роботодавцям дешевше, ніж фіксовані години офісної роботи. Серед переваг опитані відзначили [59]:

- скорочення адміністративно-управлінських витрат;
- можливість приймати на роботу людей, які проживають у віддалених місцях;
- зростання продуктивності праці;
- доступ до більш широкої бази талановитих фахівців;

- підвищення лояльності та мотивації працівників у зв'язку з поліпшенням умов праці.

Дослідження показують, що в компаніях, що використовують програми альтернативного робочого часу, починають робочий день з 8 години ранку близько 70% співробітників, це «жайворонки». «Сови» становлять значно меншу частину колективу. Ще ж і нейтральні працівники «голуби», які швидко адаптуються до будь-яких умов роботи. Компанія, яка враховує індивідуальні переваги співробітників, може обслуговувати клієнтів більшу частину доби, а головне, ефективніше використовувати найбільш працездатний час до кожної людини [41, с. 981].

Однією з поширених новацій в сучасних умовах є флекс-тайм – можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня, скорочення часу обов'язкового перебування на робочому місці та ін. Не зважаючи на певну складність щодо підготовки (розробка численних графіків, їх узгодження, адаптація персоналу тощо), ця новація сприяє суттєвій віддачі: покращує соціально-психологічний мікроклімат, скорочує невиходи на роботу з поважних причин, знижує витрати на оплату позаурочних робіт, підвищує задоволеність роботою та продуктивність праці. Про це свідчить досвід Австрії, Швейцарії, Франції, Італії, США. У Німеччині цією системою охоплено близько 1 млн. працюючих [4].

Насамкінець, зазначимо, що результатом раціонального режиму робочого часу і відпочинку є ефективне використання робочого часу і, як наслідок, підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. Саме тому виникає потреба у переході з теоретичного рівня дослідження на емпіричний, чому буде присвячено наступний розділ дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕЖИМІВ ПРАЦІ І ВІДПОЧИНКУ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «КМЗ»

Приватне акціонерне товариство «Київський маргариновий завод» (далі – ПрАТ «КМЗ») – це підприємство, яке більше п'ятдесяти років є «лабораторією» технологічних і маркетингових інновацій в оліє-жировій галузі, заснований ще в 1949 році.

Київський маргариновий завод в числі перших використав бренд «Olkom» у просуванні продукції.

Юридична і фактична адреса підприємства: 03039, м. Київ, 03039, м.Київ, Голосіївський район, Проспект Науки, будинок 3.

Оскільки організаційно-правова форма власності досліджуваного підприємства – акціонерна, то весь прибуток належить акціонерам і поділяється на дві частини: одна розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга – це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування; функції власності і контролю поділені між власниками (акціонерами) і менеджерами.

Діяльність ПрАТ «КМЗ» регламентується такими документами:

1) Установчий договір. Засновники акціонерного товариства укладають між собою договір, який визначає порядок здійснення ними спільної діяльності по створенню акціонерного товариства, відповідальність перед особами, що підписалися на акції, і третіми особами. Засновники несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями, що виникли відповідно до установчого договору.

2) Статут ПрАТ «КМЗ», зареєстрований відділом державної реєстрації виконавчого комітету Київської міської Ради народних депутатів №117 від 19.07.2000 року.

3) Колективний договір – угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи вповноваженим ним органом), що укладається (уточнюється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України.

4) Свідоцтво про державну реєстрацію № 49 від 30.10.2000р., видане відділом державної реєстрації виконавчого комітету Київської міської Ради народних депутатів.

Київський маргариновий завод – одне з перших підприємств в Україні, яке отримали право розміщувати на своїй продукції знак відповідності (УЦСМ). УЦСМ – це абревіатура англomовної назви: Ukraine Centre of Standardisation and Metrology – Український центр стандартизації і метрології.

В ПрАТ «Київський маргариновий завод» політика в сфері якості та безпеки харчових продуктів є невід’ємною частиною загальної політики і стратегії, спрямованої на розвиток стабільного виробництва високоякісної та безпечної продукції.

Продовж останніх років на підприємстві впроваджено технологічні інновації: модернізовано відділення приготування розчину оцтової кислоти, відділення розщеплення soap-стоків, також випущено два нових види майонезу з укропом (UKROPSTYLE) та перцем (CAYENNE STYLE).

У ПрАТ «КМЗ» успішно діє система управління якістю згідно з міжнародними стандартами ISO 9001 та ISO 22000.

Споживачами продукції, яка виробляється на підприємстві, є хлібозаводи; кондитерські фабрики і цехи, місцеве і регіональне населення, ринки, структурні частки яких у загальному обсязі реалізації продукції заводу наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Реалізація продукції ПрАТ «КМЗ» основним групам споживачів

Основний асортимент продукції досліджуваного підприємства формують наступні товарні групи: майонез; маргарин столовий; олія соняшникова; промислові жири.

Варто зазначити, що ПрАТ «Київський маргариновий завод» вже понад п'ятдесят років випускає маргарини і жири для кондитерських, хлібопекарських і інших харчових підприємств. Весь цей час завод відомий як лідер у сфері інновацій. Реагуючи на нові запити ринку, Київський маргариновий завод першим в Україні освоїв випуск ряду масел, спеціальних жирів і маргаринів, які до цього імпортувались: тропічні масла, замінники молочного жиру, маргарини для окремих видів тіста тощо.

Унікальність ПрАТ «КМЗ» як виробника полягає в його гнучкості, а саме: здатності технологічних ліній швидко переходити з одного виду продукції на іншій; можливості випускати порівняно невеликі партії продукту; здатності проводити десятки варіантів одного і того ж продукту.

Проаналізуємо динаміку складу та структури асортименту продукції ПрАТ «КМЗ» за 2018 – 2019 рр. за даними табл. 2.1.

**Склад та структура асортименту продукції ПрАТ «КМЗ» в динаміці за
2018 – 2019 рр.**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018	2019	2018	2019	
Майонез	161791,9	201243,5	34,87	36,33	1,46
Маргарин	144485,2	179716,7	31,14	28,45	-2,69
Олія	55353,5	68851,0	11,93	14,51	2,58
Замінник молочного жиру	102355,3	127313,8	22,06	20,71	-1,35
Разом	463986	577125	100	100	*

З даних табл. 2.1 бачимо, що найбільшу питому вагу в структурі асортименту продукції заводу займають майонез і маргарин, їх частка у 2019 р. становить відповідно 36,33% і 28,45. Проте якщо питома вага виробництва майонезу збільшилась на 1,46%, то маргарину, навпаки, зменшилось на 2,69%. Так само зменшилась частка виробництва замінників молочного жиру – на 1,35% в структурі виробленої продукції. Мінімальна ж частка припадає на виробництво олії: в 2019 р. вона становила 14,51%, що на 2,58% вище, ніж в попередньому році.

Для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня матеріально-технічного забезпечення, якості продукції, використання основних та оборотних фондів, а також трудових ресурсів використовуються техніко-економічні показники. На прикладі ПрАТ «КМЗ» вони зведені в табличній формі (табл. 2.2).

Отже, чистий дохід від реалізації продукції заводу виріс в 2018 – 2019 рр. на 5%, а в попередньому періоді її приріст становив лише 3,52%. У підсумку в 2019 р. його розмір досяг позначки 605979 тис. грн., що на 28864 тис. грн. більше, ніж в 2018 р. та отримує схвальну оцінку, оскільки свідчить про розширення виробничих потужностей та обсягів збуту виробленої продукції, попит на яку серед споживачів зростає.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «КМЗ» за 2017 – 2019 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2018 / 2017		Відхилення 2019 / 2018	
						Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	тис. грн.	377104	463986	577125	86882	23,04	113139	24,38
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	557512	577115	605979	19603	3,52	28864	5,00
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	392	447	513	55	14,03	66	14,77
4	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	366716	491253	601749	124537	33,96	110496	22,49
5	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	39513,6	53908,2	68577,8	14394,6	36,43	14669,6	27,21
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	368384	377223	403021	8839	2,4	25798	6,8
7	Інші операційні доходи	тис. грн.	46347	48557	50848	2210	4,77	2291	4,72
8	Адміністративні витрати	тис. грн.	57896	64338	57042	6442	11,1	-7296	-11,3
9	Витрати на збут	тис. грн.	21616	22777	22958	1161	5,4	181	0,8
10	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	447896	464338	483021	16442	3,7	18683	4,0
11	Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	109616	112777	122958	3161	2,9	10181	9,0
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	10974	19100	33017	8126	74,05	13917	72,86
13	Продуктивність праці	тис. грн.	962	1038	1125	76	7,92	87	8,41
14	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	грн.	8400	10050	11140	1650	19,6	1090	10,8
15	Фондоозброєність	тис. грн.	935,5	1099	1173	163,5	17,48	74	6,73

Середньооблікова кількість штатних працівників за 3 роки зросла на 121 особу: на 55 осіб в 2017 – 2018 рр. і на 66 осіб в 2018 – 2019 рр., тобто відбуваються інтенсивні кадрові потоки, пов'язані з необхідністю збільшення кадрового забезпечення підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів також активно підвищується: на 33,96% в 2017 – 2018 рр. та 22,49% в 2018 – 2019 рр. У результаті фондоозброєність зазнала приросту. В 2019 р. вона становила 1173 тис. грн. – це на 6,73% вище, ніж в 2018 р. Проте найбільший її приріст відбувся в період 2017 – 2018 рр. – на 14,48%.

Фонд оплати праці персоналу ПрАТ «КМЗ» зростає практично на третину кожного року. Так, в 2019 р. він склав 68577,8, або на 27,21% більше, ніж в 2018 р. В 2017 – 2018 рр. його збільшення було більш помітним – на 36,43%. В цілому ж середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника підприємства в 2019 р. становила 11140 грн., що на 10,8% більше, ніж в 2018 р. При цьому в період 2018 – 2018 рр. зростання рівня зарплати персоналу у розрахунку на місяць було практично вдвічі вищим – на 19,6%.

Прибуток від реалізації продукції Київського маргаринового заводу виріс у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 9% і досяг 122958 тис. грн.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства – чистий прибуток – також продовж трьох років має позитивну динаміку, причому його приріст є достатньо відчутним: на 74,05% в 2017 – 2018 рр. та на 72,86% в 2018 – 2019 рр. В цілому такий стан справ вказує на нарощення прибутковості, а значить – зростання рівня фінансової незалежності ПрАТ «КМЗ».

Показник продуктивності праці як індикатор її ефективності в 2019 р. становив 1125 тис. грн., що на 8,41% більше, ніж в 2018 р., коли його позначка досягнула 1038 тис. грн., а це, в свою чергу, на 7,92% більше, ніж в 2017 р.

Таким чином, можемо зробити висновок, що переважна більшість техніко-економічних показників господарської діяльності Київського

маргаринового заводу мала позитивну динаміку, що безпосередньо вказує на високу ефективність управління ним за всіма напрямками, в тому числі і трудовими ресурсами, що буде більш деталізовано в наступному підрозділі дипломної роботи.

2.2. Структура та оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та їх раціональна структура безпосередньо впливає на продуктивність праці підприємства, тому зосередимо увагу на цьому питанні.

Проаналізуємо загальну структури персоналу ПрАТ «Київський маргариновий завод» за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури працівників ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 рр.

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	в. п.	±	в. п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	392	100,0	447	100,0	513	100,0	55	0,0	66	0,0
- Непромисловий персонал	13	3,3	15	3,4	16	3,1	2	0,0	1	-0,2
- ПВП, всього: в т. ч.	379	96,7	432	96,6	497	96,9	53	0,0	65	0,2
- робітники	183	46,7	203	45,4	248	48,3	20	-1,3	45	2,9
- керівники	25	6,4	32	7,2	39	7,6	7	0,8	7	0,4
- спеціалісти	33	8,4	42	9,4	46	9,0	9	1,0	4	-0,4
- службовці	51	13,0	52	11,6	54	10,5	1	-1,4	2	-1,1
- інший персонал	87	22,2	103	23,0	110	21,4	16	0,8	7	-1,6

З табличних даних бачимо, що в період 2017 – 2019 рр. загальна кількість персоналу збільшилась на 121 особу: на 55 осіб в 2017 – 2018 рр. та

66 осіб в 2018 – 2019 рр. При цьому найбільшу питому вагу в структурі персоналу, як і має бути на виробничому підприємстві, займають робітники. Їх частка щороку збільшувалась і в 2019 р. досягла 48,3%. Водночас, достатньо суттєво підвищилась частка керівників: з 6,4% в 2017 р. до 7,6% в 2019 р., та скоротилась питома вага службовців: з 13% в 2017 р. до 10,5% в 2019 р. В цілому збільшення чисельності персоналу підприємства можна пояснити практично повним завантаженням його виробничих потужностей і, як наслідок, необхідністю додаткового кадрового забезпечення.

Особливостями в організації персоналу Київського маргаринового заводу є наступні:

- більша частина працівників (практично 70%) мають вищу освіту;
- багаторівневий етап працевлаштування для кандидатів зі сторони: співбесіда з рекрутером, штатним психологом та керівником того структурного підрозділу, в якому закривається вакансія;
- випробувальний термін – 2 місяці;
- багаторівнева мотивація персоналу: оплата праці співробітника адміністративно-управлінського персоналу складається посадового окладу, результатів діяльності відділу, результатів діяльності компанії за квартал (рік); виробничий персонал працює за відрядно-преміальною системою оплати праці;
- надаються пільгові путівки, медичне страхування;
- програми професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу (курси підвищення кваліфікації – раз на 5 років), а також періодична (раз на 5 років) атестація робочих місць.

Важливим етапом оцінки, що вказує на середній «вік» персоналу підприємства та психофізіологічні можливості його трудових ресурсів, є аналіз складу та структури персоналу за віковою ознакою, що представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 рр.

Вікові категорії	2017р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення у структурі			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р. до 2017 р.		2018 р. до 2017 р.	
							±	%	±	%
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Молодь віком 15-28 років	83	21,9	101	23,4	109	21,9	18	1,5	8	-1,4
29-40 років	100	26,4	123	28,5	139	28,0	23	2,1	16	-0,5
41-50 років	94	24,8	100	23,1	118	23,7	6	-1,7	18	0,6
51-60 років	67	17,7	72	16,7	91	18,3	5	-1,0	19	1,6
Понад 60 років	35	9,2	36	8,3	40	8,0	1	-0,9	4	-0,3
Разом	379	100	432	100	497	100	53	-	65	-
Управлінський персонал										
Молодь віком 15-28 років	21	5,5	26	6,0	25	5,0	5	0,5	-1	-1,0
29-40 років	24	6,3	28	6,5	39	7,8	4	0,1	11	1,4
41-50 років	33	8,7	35	8,1	35	7,0	2	-0,6	0	-1,1
51-60 років	20	5,3	25	5,8	27	5,4	5	0,5	2	-0,4
Понад 60 років	11	2,9	12	2,8	13	2,6	1	-0,1	1	-0,2
Разом	109	28,8	126	29,2	139	28,0	17	0,4	13	-1,2
Виробничий персонал										
Молодь віком 15-28 років	62	16,4	72	16,7	82	16,5	10	0,3	10	-0,2
29-40 років	81	21,4	91	21,1	101	20,3	10	-0,3	10	-0,7
41-50 років	62	16,4	68	15,7	82	16,5	6	-0,6	14	0,8
51-60 років	44	11,6	49	11,3	63	12,7	5	-0,3	14	1,3
Понад 60 років	21	5,5	26	6,0	30	6,0	5	0,5	4	0,0
Разом	270	71,2	306	70,8	358	72,0	36	-0,4	52	1,2

Отже, серед промислово-виробничого персоналу підприємства домінують працівники у віковому діапазоні 29-40 років. Така ж сама ситуація спостерігається в структурі виробничого персоналу. Щодо працівників-управлінців, то в 2017 – 2018 рр. в їх структурі переважали працівники віком 41-50 років і тільки в 2019 р. їх перевищила частка працівників віком 29-40 років, що свідчить про певне «омолодження» складу персоналу ПрАТ «КМЗ».

Динаміка гендерної структури персоналу підприємства, що передбачає розподіл працівників за статтю у їх загальній чисельності, наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка гендерної структури персоналу ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення			
	2017р.	2018 р.	2019 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	В. п.	±	В. п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Чоловіки	237	266	289	62,5	61,6	58,1	29	-1,0	23	-3,4
Жінки	142	166	208	37,5	38,4	41,9	24	1,0	42	3,4
Разом	379	432	497	100	100	100	53	-	65	-
Управлінський персонал										
Чоловіки	52	66	69	13,7	15,3	13,9	14	1,6	3	-1,4
Жінки	57	60	70	15,0	13,9	14,1	3	-1,2	10	0,2
Разом	109	126	139	28,8	29,2	28,0	17	0,4	13	-1,2
Виробничий персонал										
Чоловіки	189	206	225	49,9	47,7	45,3	36	-2,2	19	-2,4
Жінки	81	100	133	21,4	23,1	26,8	52	1,8	33	3,6
Разом	270	306	358	71,2	70,8	72,0	88	-0,4	52	1,2

Таким чином, питома вага чоловіків домінує в структурі персоналу підприємства в категорії виробничого персоналу. Натомість у 2019 р. та 2017 р. в структурі управлінського персоналу складались на користь жінок. В цілому ж у складі ПВП чисельність працівників жіночої статі щороку зростає.

Центральне місце в аналіз структурних змін персоналу посідає оцінка показників його руху, що на прикладі досліджуваного підприємства зведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники, що характеризують рух працівників на ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 рр.

№	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення			
					2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
					±	%	±	%
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	392	447	513	55	14,03	66	14,77
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	198	235	283	37	18,69	48	20,43
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	85	91	104	6	7,06	13	14,29
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	25	26	27	1	4	1	3,85
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	60	65	77	5	8,33	12	18,46
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	194	212	230	18	9,28	18	8,49
5	Коефіцієнт загального обороту, %	72,2	72,9	75,4	0,7	x	2,5	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	50,5	52,6	55,2	2,1	x	2,6	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	21,7	20,4	20,3	-1,3	x	-0,1	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,3	14,5	15,0	-0,8	x	0,5	x

Коефіцієнт плинності кадрів ПрАТ «КМЗ» в 2019 р. становив 15%, що на 0,5% вище, ніж в 2017 р. Натомість показник 2018 року на 0,8% менше, ніж в 2017 р. Зазначимо, що таке значення показника є достатньо високим, проте типовим для галузі, в якій функціонує підприємство. Якщо зважати на

нормативне значення цього показника (норматив має назву природного рівня плинності і становить 5%), то його перевищення у ПрАТ «КМЗ» є трикратним від нормативного, що є негативною тенденцією руху персоналу і може вказувати на певні проблеми у соціально-трудовах відносинах та з соціально-психологічним кліматом в колективі.

Коефіцієнт обороту по прийому продовж трьох років більше, ніж вдвічі перевищував коефіцієнт обороту по вибуттю, тобто вхідні кадрові потоки перевищують вихідні, що є сприятливим трендом, оскільки така ситуація пов'язана із практично повним завантаженням виробничих потужностей заводу і необхідністю їх обслуговування додатковою кількістю трудових ресурсів, що, як бачимо з табл. 2.6, покривається зовнішніми кандидатами. Тут слід наголосити, що у ПрАТ «КМЗ» також діють програми внутрішньої мобільності кадрів, які передбачають їх ротацію та сприяння розвитку не лише вертикальної, але і горизонтальної кар'єри.

Як наслідок, коефіцієнт загального обороту персоналу підприємства достатньо високий: в 2019 р. він становив 75,4%, що на 2,5% вище, ніж в 2018 р. Приріст цього показника в період 2018 – 2019 рр. складає значно менше – 0,7%.

Від аналізу структури персоналу досліджуваного підприємства змістимо увагу на дослідження ефективності використання його трудових ресурсів, що найповніше характеризується показником продуктивності праці як індикатором його ефективності. Для того, ваби встановити, які чинники продовж аналізованого періоду найбільше чи найменше впливали на величину продуктивності праці (річного виробітку працівника ПВП), варто провести факторний аналіз одним із методів елімінування та з використанням 4-факторної моделі продуктивності праці.

Попередні дані для проведення розрахунків в рамках факторного аналізу продуктивності праці персоналу Київського маргаринового заводу в період 2018 – 2019 рр. наведено в табл. 2.7.

**Вихідні дані для проведення факторного аналізу продуктивності праці
(річного виробітку) працівника ПВП ПрАТ «Київський маргариновий
завод»**

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2018 р.	2019 р.	Абсолютне	Відносне, %
Вихідні дані					
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	463986	577125	113139	24,38
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб, в тому числі:	432	497	65	15,05
2.1	робітники, осіб	203	248	45	22,17
3	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	52078	62689	10611	20,38
4	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-год.	425138	524588	99449	23,39
Розрахункові дані					
5	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, тис. грн.	1074,0	1161,2	87,2	8,12
6	Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн.	2285,6	2327,1	41,5	1,81
7	Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.	1,091	1,100	0,009	0,80
8	Тривалість робочого дня, год.	8,16	8,37	0,20	2,51
9	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	257	253	-3,8	-1,47
10	Питома вага робітників в складі ПВП, частки	0,469	0,499	0,029	x

З табличних даних видно, що середньорічний виробіток одного працівника промислово-виробничого персоналу підприємства виріс з 1074 тис. грн. в 2018 р. до 1161,2 тис. грн. в 2019 р., або на 9,12% чи 87,2 тис. грн., що отримує схвальну оцінку.

В табл. 2.8 проведено факторний аналіз продуктивності праці працівників ПВП ПрАТ «Київський маргариновий завод» та підсумовано його результати. Як бачимо, дані табл. 2.7 і 2.8 збігається. Що є свідченням правильності проведених розрахунків.

**Вплив чинників на продуктивність праці (річний виробіток) працівника
ПВП ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2018 – 2019 рр.**

Чинники	Обчислення впливу	Результат впливу чинника	
		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне, %
Зміна питомої ваги робітників у складі ПВП	$0,029 * 257 * 8,16 * 1,091$	66,5	6,19
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	$0,499 * (-3,8) * 8,16 * 1,091$	-16,7	-1,56
Зміна тривалості робочого дня	$0,499 * 253 * 0,20 * 1,091$	28,2	2,62
Зміна середньогодинного виробітку одного робітника	$0,499 * 253 * 8,37 * 0,009$	9,3	0,86
Разом	x	87,2	8,12

За даними табл. 2.8 можна зробити наступні висновки:

1. Збільшення частки робітників в структурі промислово-виробничого персоналу підприємства на 0,029 (2,9%) призвело до збільшення продуктивності праці на 66,5 тис. грн. або 6,19%.

2. Зменшення кількості відпрацьованих одним робітником днів на рік (з 257 днів у 2018 р. до 253 днів у 2019 р.) спричинило скорочення продуктивності праці на 16,7 тис. грн. чи 1,56%.

3. Збільшення тривалості робочого дня на 0,2 години – до 8,37 годин в 2019 р. призвело до підвищення показника продуктивності праці на 28,2 тис. грн. або 2,62%.

4. Приріст середньогодинного виробітку одного робітника на 0,009 тис. грн. стало причиною збільшення продуктивності праці працівника ПВП на 9,3 тис. грн. або 0,86%.

Отже, всі зазначені в табл. 2.8 чинники, за винятком кількості днів, відпрацьованих одним робітником, що зменшилась, позитивно вплинули на продуктивність праці промислово-виробничого персоналу підприємства.

2.3. Особливості організації режимів праці та відпочинку на Київському маргариновому заводі

Діючий режим праці та відпочинку на досліджуваному підприємстві може бути охарактеризований, в першу чергу, за складом і структурою робочого часу та ефективністю його використання персоналом, тобто за кількістю днів і годин, які відпрацював один працівник за аналізований період, а також за ступенем використання фонду робочого часу. Фонд робочого часу залежить від чисельності працівників, кількості днів, які він відпрацював (або не відпрацював) у середньому за рік, і середньої тривалості робочого дня. Такий аналіз проводять для кожної категорії працівників, по кожному виробничому підрозділу та в цілому по підприємству.

В табл. 2.9 представлено показники використання фонду робочого часу штатними працівниками Київського маргаринового заводу за останні три роки. З табличних даних бачимо, що в 2019 році загальний розмір фонду робочого часу підприємства становив 1051290,9 людино-годин, що на 146563 людино-годин більше, ніж в попередньому періоді. Варто зазначити, що загальна кількість відпрацьованих працівниками заводу годин зростає щорічно, переважно, унаслідок поповнення кадрового складу новими працівниками та розширення кількості робочих місць через практично повне завантаження виробничих потужностей заводу.

Питома вага відпрацьованого часу в структурі фонду робочого часу становить відповідно 84,55%, 84,77% та 83,19% продовж трьох років, що аналізуються, тобто відбувається хоча і не суттєве, але її зменшення. Натомість меншу частину фонду, як і має бути, становить невідпрацьований час, частка якого в загальній структурі робочого часу станом на початок та кінець періоду, що досліджується, зростає. При цьому такий приріст можна пояснити, головним чином, зростанням кількості основних і додаткових щорічних відпусток працівників підприємства.

Таблиця 2.9

Показники використання фонду робочого часу штатними працівниками ПрАТ «КМЗ» за 2017 – 2019 рр.

№	Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
		люд.– год.	%	люд.– год.	%	люд.– год.	%	2018 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.	
								±	%	±	%
1	Фонд робочого часу	780393,6	100	904728,0	100	1051290,9	100	124334	0,00	146563	0,00
2	Відпрацьований час	659845,6	84,55	766952,0	84,77	874547,9	83,19	107106	0,22	107596	-1,58
3	Невідпрацьований час, в т. ч. з причин:	120548	15,45	137776	15,23	176743	16,81	17228	-0,22	38967	1,58
3.1.	- щорічних відпусток (основних та додаткових)	106549	13,65	121584	13,44	159536	15,18	15035	-0,21	37952	1,74
3.2.	- тимчасової непрацездатності	6222	0,80	7152	0,79	7208	0,69	930	-0,01	56	-0,10
3.3.	- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	2333	0,30	2782	0,31	3078	0,29	449	0,01	296	-0,01
3.4.	- інших відпусток без збереження заробітної плати	778	0,10	894	0,10	765	0,07	116	0,00	-129	-0,03
3.5.	- інші причини	4666	0,60	5364	0,59	6156	0,59	698	-0,01	792	-0,01

На рис. 2.2 зображено структуру невідпрацьованого штатними працівниками підприємства робочого часу.

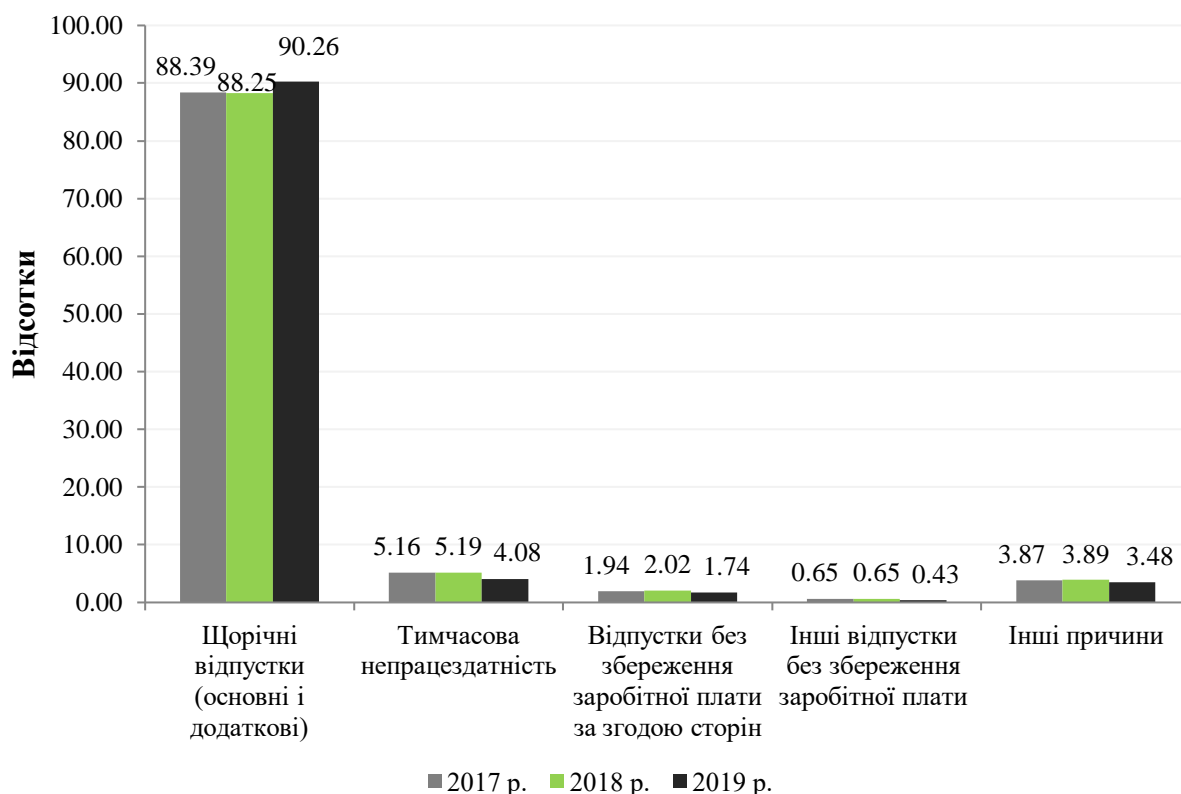


Рис. 2.2. Структура невідпрацьованого штатними працівниками ПрАТ «Київський маргариновий завод» робочого часу

Найбільшу питому вагу в структурі невідпрацьованого часу займають основні та додаткові щорічні відпустки: 88,39%, 88,25% та 90,26% відповідно продовж 2017 – 2019 рр. Тобто спостерігаємо зростання їх частки на фоні зниження часток невідпрацьованого часу з інших причин – тимчасової непрацездатності, відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін та інших відпусток не на умовах платності, з інших причин.

Для оцінки діючого режиму праці та відпочинку важливим є аналіз ефективності використання робочого часу, що можна здійснити на підставі даних табл. 2.10. Там зазначено два визначальних у цьому контексті показники – питома вага номінального фонду (максимально можлива кількість відпрацьованих годин, проте без врахування понаднормової роботи, яка може бути на підприємстві) в календарному фонді робочого часу та

питома вага ефективного фонду (результат коригування номінального фонду на неявки на робоче місце працівників) у календарному фонді.

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ «Київський маргариновий завод» за 2017 – 2019 рр.

№	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
					2018 р. до 2017р.	2019 р. до 2018 р.
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	248	250	250	2,0	0,0
2	Ефективний фонд робочого часу, год	1770	1830	1867	60,0	37,0
3	Питома вага номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	67,9	68,5	68,5	0,5	0,0
4	Питома вага ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	60,6	62,7	63,9	2,1	1,3

Продовж трьох років розмір календарного фонду був незмінним – 365 днів, проте змінювався ефективний і номінальний фонди. Як наслідок, частка номінального фонду в календарному продовж 2018 – 2019 рр. становила 68,5%, що на 0,5% більше, ніж в 2017 р.

Практично аналогічну ситуацію спостерігаємо і з часткою ефективного фонду робочого часу в календарному. В 2019 р. вона зросла до 63,9%, тобто на 1,3% порівняно з попереднім роком, а станом на кінець 2017 р. становила ще менше – 60,6%.

Таким чином, робимо висновок, про підвищення ефективності використання робочого часу підприємства, що безпосередньо вказує на раціональність та спрямовання до оптимальних пропорцій в діючому режимі праці та відпочинку.

Раціональний режим праці і відпочинку повинен відповідати таким вимогам:

- запобігати ранньому і надмірному розвиткові втоми працівників;

- сприяти збереженню високої працездатності і оптимального функціонального стану організму працівників протягом зміни;
- забезпечувати високу продуктивність праці;
- сприяти ефективному відновленню фізіологічних функцій під час відпочинку.

Ефективність діючого режиму праці і відпочинку може бути оцінена на основі соціологічних досліджень щодо задоволеності працівників таким режимом, рівня їх створення і відновлення працездатності під час відпочинку. В табл. 2.10 запропонована анкета для проведення опитування працівників на предмет задоволеності ними діючим режимом праці та відпочинку. Вона містить 8 питань, які різнобічно характеризують предмет дослідження. Умови анкетування передбачають закриті запитання «так»/«ні», під час запитування працівників не потрібно вказувати стать, вік, посаду, оскільки аналізується загальний стан режиму праці та відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод». Якщо респонденти дають більшість негативних відповідей, то такі результати є підставою для перегляду діючого на підприємстві режиму праці та відпочинку.

Таблиця 2.10

Анкетування адміністративного та виробничого персоналу підприємства на предмет виявлення рівня задоволеності діючим режимом праці та відпочинку

№	Запитання
1	Чи влаштовують Вас умови праці?
2	Вас задовольняє графік роботи?
3	Ви можете активно працювати протягом усієї зміни?
4	Вам вистачає часу на обідню перерву?
5	Чи Ви маєте можливість перепочити декілька хвилин під час робочої зміни?
6	Чи на підприємстві облаштовані місця для відпочинку?
7	Практикується на підприємстві режим активного відпочинку?
8	Ви маєте можливість піти у відпустку в будь-який час?

Масштаби опитування – 50% персоналу досліджуваного підприємства, що було проведено через відділ кадрів ПрАТ «КМЗ».

Графічно результати анкетування зображені на рис. 2.3.

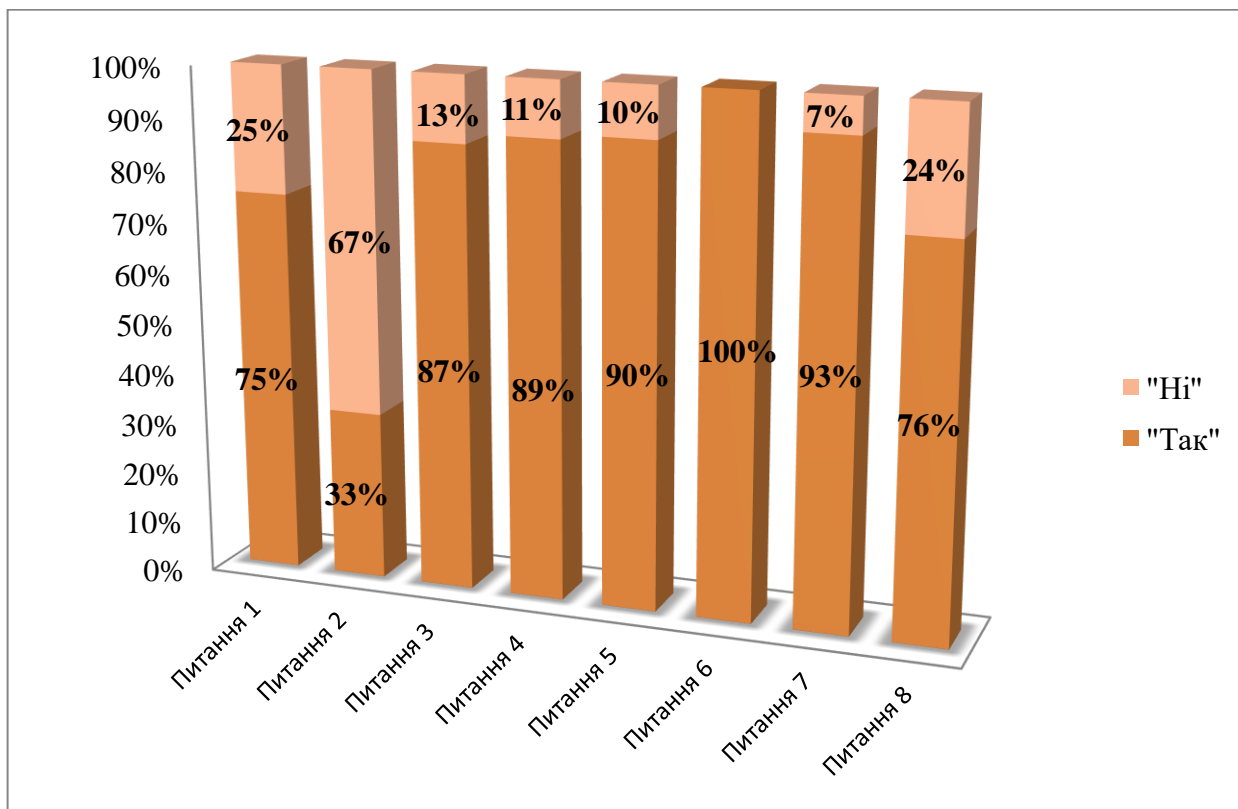


Рис. 2.3. Результати опитування працівників ПрАТ «Київський маргариновий завод» щодо задоволеності ними діючим режимом праці та відпочинку

З графічних даних можна зробити наступні висновки:

- 75% задоволені умовами праці, що склались на підприємстві, проте наявність чверті персоналу, що ними незадоволена, має підштовхувати керівництво компанії до дій, спрямованих на поліпшення умов і техніки безпеки праці;
- більша половина (67%) опитаного персоналу не задоволена діючим графіком роботи. Тут варто зазначити, що, переважно, це стосується виробничого персоналу (за результатами анкетування), які працюють за тризмінними графіками роботи з дводенним чергуванням змін, про що більш докладніше йтиметься у наступному розділі дипломної роботи;
- більша частина персоналу може активно працювати продовж усієї зміни, їм вистачає часу на обідню перерву та вони мають можливість відпочити під час робочої зміни, що вказує сприятливі умови щодо надання

персоналу відпочинку (на підприємстві є дві кімнати відпочинку, тому всі респонденти на питання 6 «Чи на підприємстві облаштовані місця для відпочинку» відповіли ствердно), вдале поєднання активного (на підприємстві є спортивна зала, практикуються фізичні вправи як перерви під час робочого дня) та пасивного відпочинку;

- на останнє питання «Чи маєте можливість піти у відпустку у будь-який час?» 76% працівників відповіли «так», що вказує на довірчі колективно-договірні відносини між керівництвом та підлеглими щодо встановлення термінів та графіків щорічного відпочинку.

Враховуючи зазначені вище недоліки в організації режимів праці та відпочинку на Київському маргариновому заводі, перейдемо до практичної частини дипломної роботи з метою розробки пропозицій щодо їх ліквідації.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПРОЕКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО РЕЖИМУ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Основні напрямки удосконалення організації режимів праці та відпочинку ПрАТ «КМЗ»

На підставі проаналізованих у попередньому розділі кваліфікаційної роботи особливостей організації режимів праці та відпочинку на Київському маргариновому заводі встановлено, що основним її недоліком є незадоволеність працівників графіком (режимом) роботи, на що вказали 67% опитаних з числа представників адміністративно-управлінського і виробничого персоналу підприємства. Сформулюємо та обґрунтуємо в подальшому такі напрямки її удосконалення:

- впровадження flex-time графіків як різновиду гнучкого режиму робочого часу для певних категорій промислово-виробничого персоналу;
- оптимізація (розробка альтернативних варіантів) встановленого на підприємстві графіку роботи працівників виробничих бригад з метою підтримки високого рівня їх працездатності та підвищення продуктивності праці.

Щодо першого із зазначених напрямків варто відмітити, що питання впровадження гнучких режимів робочого часу (графіків роботи) в Україні та світі набуває актуальності, особливо з усе більшим наповненням ринку праці працівниками-міленіалами (покоління Y) та початком виходу на нього центеніалів (покоління Z), для яких пріоритетним аспектом вибору роботодавця (аргументом на користь того, щоб залишитись на нинішньому робочому місці) є дотримання work-life balance та гнучкості в роботі. Це підтверджується нещодавніми опитуваннями міжнародної компанії Deloitte

[59, с. 15], згідно якого для 37% респондентів вказаний аспект відіграє вирішальну роль для прийняття рішення. Щодо загальних трендів, то за даними журналу Forbes [4], кожен другий співробітник в світі працює поза офісом, за гнучким та/або вільним графіком, а в Європі гнучкі умови праці взагалі закріплюються на корпоративному і законодавчому рівнях. Зокрема, у законодавстві Великобританії з 2014 року зафіксовано гнучкий графік для співробітників всіх компаній (до цього лише для тих, хто доглядає за родичами, та працюючих батьків малолітніх дітей), що мають стаж роботи у роботодавця не менше півроку та з переконливим обґрунтуванням причини.

Нещодавно Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 30 березня 2020 року були внесені зміни до ст. 60 Кодексу Законів про працю України, якими також офіційно закріплено гнучкий режим робочого часу як «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» [43]. Тобто за такого режиму робочий час складається з трьох частин:

1. фіксованого часу, продовж якого працівник обов'язково повинен бути присутнім на робочому місці та виконувати свої посадові (функціональні) обов'язки;
2. змінного часу, продовж якого працівник визначає періоди роботи в межах встановленої норми тривалості робочого часу на власний розсуд;
3. часу перерви для відпочинку і харчування.

В Законі [43] вказано, що гнучкий режим робочого часу, як правило, не застосовується на безперервно діючих підприємствах при багатозмінній організації роботи, тобто підприємств типу того, що є об'єктом дипломного дослідження. Проте це стосується виключно категорії виробничого

персоналу (і, як показує практика, не всієї частини), а не управлінського, для якого складає 23,8% персоналу ПрАТ «КМЗ» (за даними 2019 року) і для якого пропонуємо нововведення. Тим більше, позитивний досвід впровадження такого режиму підтверджується прикладами інших підприємств сфери виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів в Україні, а саме [30, 39]:

- компанія «Philip Morris Ukraine» забезпечує своїм офісним працівникам вибір зручного графіку праці або зсуваючи час перерви, або шляхом встановлення індивідуального часу початку і закінчення робочого дня. Крім того, в компанії працює ініціатива «work from home», коли кожен адміністративний співробітник за погодженням із керівництвом може один раз на тиждень виконувати роботу через віддалений доступ;

- ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», ПрАТ «МХП» і компанія «JTI Ukraine» застосовують гнучкий графік у форматі варіативних робочих годин з фіксацією основного часу, коли працівник має бути присутнім на робочому місці, для персоналу, що задіяний у напрямках: фінанси, бухгалтерія, аналітика, digital і маркетинг, управління персоналом і кадрове адміністрування, збут і якість продукції;

- компанія «PJSC Carlsberg Ukraine» для офісних співробітників і окремих категорій працівників виробничих спеціальностей надає можливість вибору двох flex-time графіків (8:30 – 17:00; 9:30 – 18:00) та два дні на місяць – роботи поза межами компанії.

Враховуючи специфіку господарської діяльності ПрАТ «КМЗ», то тут не підійдуть такі варіанти гнучких графіків роботи, як дистанційна, або зі скороченими робочими годинами чи неповним робочим днем (тижнем), тому нами здійснено вибір на користь flex-time графіків, тобто графіків саморегулювання часу початку і закінчення робочого часу продовж дня без порушення законодавчо встановленої його тривалості (8 годин), для окремих категорій промислово-виробничого персоналу. Як показують результати їх грамотного впровадження в компаніях, у тому числі тих, що наведені вище,

через певний час досягаються більш високі показники продуктивності праці, підвищується рівень лояльності співробітників до роботодавця та їх мотивації у зв'язку з покращенням умов праці, розширюються можливості наймати персонал, що проживає у більш віддалених від району розміщення підприємства місцях. Натомість важливим моментом, який слід врахувати, це необхідність посилення контролю з боку керівників за дотриманням працівниками обраних ними гнучких графіків та недопущення зниження показників ефективності їх роботи.

Опрацювавши існуючі схеми гнучких режимів праці (робочого часу), в табл. 3.1 зведено авторські пропозиції.

Таблиця 3.1

**Проект впровадження flex-time графіків для окремих категорій
промислово-виробничого персоналу ПрАТ «КМЗ»**

№	Змістова позиція	Характеристика			
1	2	3			
1	Категорії ПВП, на які поширюється проект	Заступники начальників та працівники відділів апарату управління і частково – виробництва (відділи: бухгалтерії, кадровий, маркетингу та реклами, логістики, закупівель, матеріально-технічного забезпечення, планово-аналітичний; а також: лабораторії, інжиніринговий центр)			
2	Обліковий період	Робочий день: працівник продовж дня працює та відпочиває належні години, проте має можливість регулювати час його початку і завершення (цей варіант облікового періоду зручніший в адмініструванні за робочий тиждень чи місяць)			
3	Норми робочих годин	В межах чинного законодавства та колективного договору: 8 годин в день, обідня перерва (1 година), 40 годин на тиждень			
4	Гнучкий графік роботи (flex-time) продовж дня	Варіант графіку	Початок роботи	Закінчення роботи	Примітка
		№1	8:00	17:00	діє зараз
		№2	8:30	17:30	-
		№3	9:00	18:00	-
		№4	9:30	18:30	-
№5	10:00	19:00	-	-	
5	Фіксований робочий час	Гарантована присутність працівника безпосередньо на робочому місці з 10:00 до 17:00			
6	Проектна модель робочого тижня	Два типи моделей робочого тижня: - однорідна (працівник обирає один варіант flex-time графіку на всі робочі дні тижня) - змішана (у різні дні тижня працівник використовує різні варіанти flex-time графіків, наприклад, в понеділок – варіант №1, у вівторок – №3, у середу – №5 і т.д.)			

1	2	3
7	Умови переходу на гнучкий графік роботи	<ul style="list-style-type: none"> - стаж роботи працівника понад 1 рік - аргументація працівником переходу на гнучкий графік роботи (розклад руху транспорту, на якому він достається робочого місця; відвідування професійних навчальних заходів та курсів вивчення іноземних мов; необхідність відведення дитини в садок / школу, сімейні обставини тощо)
8	Процедура оформлення переходу працівника на гнучкий графік роботи	<p>Етап 1. Працівник зі своїм безпосереднім керівником розробляє та узгоджує оптимальну модель робочого тижня.</p> <p>Етап 2. Кожен структурний підрозділ формує консолідовану форму моделі робочого тижня своїх співробітників на місяць, що затверджується функціональним керівником і передається в кадровий відділ.</p> <p>Етап 3. Працівники кадрового відділу заносять інформацію в електронну базу даних. Змінити модель робочого тижня співробітник зможе з першого числа наступного місяця.</p>
9	Пілотний термін реалізації проекту	3 місяці з дати його впровадження, за результатами чого проект схвалюється або відхиляється

*Складено автором

Крім адміністративно-управлінського персоналу, як з'ясувалось під час анкетування, графіком роботи не задоволені робітники виробничих цехів ПрАТ «КМЗ». Зразок змінного графіку роботи виробничих бригад маргаринового цеху підприємства (виробництво маргарину ТМ Olkom: «Столичний Київський», «Вершкова Здоба», «Молочний Київський», «Вершковий Київський») за лютий 2020 року представлено в табл. 3.2.

Тут зауважимо, що на підприємстві діє тризмінний графік роботи з дводенним чергуванням змін тривалістю 8 годин: нічна (з 22:00 до 06:00), відокремлений від інших змін вихідними днями; денна (з 6:00 до 14:00); вечірня (з 14:00 до 22:00).

Графік змінності відноситься до графіків «зворотного типу»: нічна – вечірня – денна зміни. Періодично мають місце понаднормові роботи, проте це відбувається за згодою робітників, які отримують доплату за надурочні години у розмірі 100% тарифної ставки в рамках відрядної форми оплати праці, за погодженням керівництва компанії та профспілкового комітету і прописано в колективному договорі.

Таблиця 3.2

Діючий графік роботи виробничих бригад ПрАТ «КМЗ» з дводенним чергуванням змін (лютий 2020 року)

Виробничі групи	Дні місяця																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Бригада №1	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в
Бригада №2	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–
Бригада №3	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н
Бригада №4	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д	–	н	н	–	в	в	д	д

*Примітка: н – нічна зміна (22:00 – 06:00); д – денна зміна (6:00 – 14:00); в – вечірня зміна (14:00 – 22:00); комірки з тире – вихідні дні між змінами

Тривалість вихідного дня на початку тижневого циклу становить 32 години, наприкінці – 56 годин, а відпочинку між змінами – 16 годин, крім перезміни, що відбувається при переході з вечірньої зміни на денну, де вона складає 8 годин, що, очевидно, недостатньо. Тобто закінчуючи роботу о 22:00 поточного дня, робітнику вже наступного дня о 6:00 треба бути на робочому місці. Зважаючи на витрати часу на дорогу, харчування, особисті потреби, то на сон залишається менше біологічної припустимої норми, здатної відновити працездатність, що негативно позначається на продуктивності праці. Деякі працівники, що проживають за містом, мають дозвіл від керівництва залишатись в період перезміни «вечірня – денна» у кімнаті відпочинку на території підприємства.

Задача оптимізації режиму робочого часу та відпочинку робітників ПрАТ «КМЗ» полягає в розробці більш раціональних графіків змінності, які б усували проблеми недостатньої тривалості відпочинку між перезмінами. Для цього нами представлено два проекти нових графіків:

- проект №1 (табл. 3.3) – передбачає встановлення перезміни «денна – нічна» тривалістю 32 години замість «вечірня – денна» (8 годин). Тривалість відпочинку між змінами залишиться сталою, як у діючому графіку, так само, як і кількість вихідних днів у кожній бригаді за місяць. По часу вихідний день наприкінці тижневої зміни скоротиться до 32 годин (було 56 годин), що, однак, компенсується подовженням тривалості перезміни та відповідає законодавчим вимогам;

- проект №2 (табл. 3.4) – передбачає перехід виробничого персоналу підприємства з графіку роботи із дводенним чергуванням змін на триденне їх чергування. При цьому час відпочинку між змінами так і залишиться 16 годин, а тривалість вихідних днів буде становити 48 годин (між денними та вечірніми, вечірніми та нічними змінами) і 24 години (між нічними та денними змінами). Загальна кількість місячних вихідних днів у бригадах також відповідає тій, що була в діючому графіку роботи (табл. 3.2).

Таблиця 3.3

Проект № 1 «Оптимізований графік роботи виробничих бригад ПрАТ «КМЗ» з дводенним чергуванням змін»

Виробничі групи	Дні місяця																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Бригада №1	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д
Бригада №2	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–
Бригада №3	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в
Бригада №4	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н	–	в	в	–	д	д	н	н

*Примітка: н – нічна зміна (22:00 – 06:00); д – денна зміна (6:00 – 14:00); в – вечірня зміна (14:00 – 22:00); комірки з тире – вихідні дні між змінами; складено автором

Таблиця 3.4

Проект №2 «Оптимізований графік роботи виробничих бригад ПрАТ «КМЗ» з триденним чергуванням змін»

Виробничі групи	Дні місяця																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Бригада №1	д	д	д	–	в	в	в	–	н	н	н	–	д	д	д	–	в	в	в	–	н	н	н	–	д	д	д	–	в
Бригада №2	–	в	в	в	–	н	н	н	–	д	д	д	–	в	в	в	–	н	н	н	–	д	д	д	–	в	в	в	–
Бригада №3	в	–	н	н	н	–	д	д	д	–	в	в	в	–	н	н	н	–	д	д	д	–	в	в	в	–	н	н	н
Бригада №4	н	н	–	д	д	д	–	в	в	в	–	н	н	н	–	д	д	д	–	в	в	в	–	н	н	н	–	д	д

Обидва проекти оптимізованих графіків змінності виробничих бригад ПрАТ «КМЗ» (табл. 3.3, табл. 3.4) є експериментальними і потребують апробування перед тим, як здійснити остаточний вибір. Пілотний період їх реалізації буде тривати 3 місяці, за який відповідальним особам (працівникам кадрових служб) необхідно буде здійснити проміжні та підсумкові контрольні заходи.

3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів з раціоналізації режимів праці та відпочинку ПрАТ «КМЗ»

Доцільність запропонованих заходів з раціоналізації режимів праці та відпочинку на Київському маргариновому заводі – впровадження flex-time графіків для окремих категорій промислово-виробничого персоналу та оптимізованих графіків змінності виробничих бригад – можна обґрунтувати низкою економічних та соціальних вигід, що зведені нами в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані ефекти від реалізації запропонованих заходів з раціоналізації режимів праці та відпочинку ПрАТ «КМЗ»

№	Ефекти	Прояв
1	Економічний ефект	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення продуктивності і якості праці робітників виробничих бригад через зниження рівня втомлюваності та ПВП – через зростання рівня морального (психологічного) задоволення роботою, а значить – більш ефективного використання робочих годин - прогнозоване зростання частки молоді в структурі персоналу підприємства через наявність різних варіантів гнучких режимів праці
2	Соціальний ефект	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення балансу роботи та особистого життя персоналу - підвищення позитивного іміджу ПрАТ «КМЗ» як роботодавця як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці через наявність додаткового бонусу, який можна запропонувати кандидатам - підвищення рівня мотивації працівників через створення більш комфортних умов праці та відпочинку - поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та зниження напруженості у міжособових стосунках між колегами

Реалізація заходів не потребуватиме фінансових витрат (в цьому полягає одна з ключових переваг їх впровадження), проте вона покладається на працівників кадрового відділу ПрАТ «КМЗ», у яких продовж трьох пілотних місяців з'явиться додаткове навантаження, адже в їх обов'язки входить:

1) опрацювання супутніх проектам процедур, їх сценарний аналіз і затвердження остаточних проектних рішень;

2) анонсування проектів засобами внутрішніх комунікацій з метою роз'яснення їх ключових положень персоналу та формування в нього прихильності до нововведень через усвідомлення переваг;

3) розробка системи критеріїв і показників ефективності проектів, їх щомісячна та підсумкова аналітика, в тому числі через анкетування працівників, задіяних в проектних змінах;

4) консультування відповідальних осіб (начальників структурних підрозділів і бригадирів) щодо проблемних питань, які виникатимуть в рамках проектів, та поточного перебігу справ;

5) автоматизація консолідованих форм зворотного зв'язку з начальниками структурних підрозділів щодо моделей робочого тижня за flex time графіками в HR-модулі SAP-системи (програмному забезпеченні процесів управління персоналом і кадрового документообігу на підприємстві) та фіксації режимів роботи співробітників на кожен місяць в їх особистих інформаційних кабінетах;

6) у разі успішної реалізації проектів (всіх або одного з них) – оформлення змін в обліковій кадровій документації, розробка і затвердження внутрішнього положення про впровадження режимів гнучкого робочого часу та нових графіків змінності.

На час дії проектів пропонуємо запровадити преміальні виплати у розмірі 25% від посадового окладу працівників кадрового відділу Київського маргаринового заводу. Сукупні проектні витрати обчислені в табл. 3.6.

Розрахунок планових витрат на реалізацію проектів з раціоналізації режимів праці та відпочинку у ПрАТ «КМЗ»

№	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Місячний фонд оплати праці (за посадовим окладом) 3-х працівників кадрового відділу	33450
2	Фонд оплати праці 3-х працівників кадрового відділу за пілотний період реалізації проектів (3 місяці)	100350
3	Плановий преміальний фонд (ставка премії на пілотний період реалізації проектів – 25% від посадового окладу)	25087,5
4	Єдиний соціальний внесок на плановий преміальний фонд	5519,2
5	Розмір сукупних витрат	30606,7

Як видно, сукупні витрати на реалізацію проекту – незначні (округлимо їх до 30,6 тис. грн.), проте планується, що він матиме високу віддачу у вигляді зростання показника продуктивності праці через причини, зазначені в табл. 3.5.

Для того, щоб визначити прогнозовану величину приросту продуктивності праці, нами було зібрано групу експертів, що є працівниками ПрАТ «КМЗ» і відповідають за аналітично-планову, економічну, кадрову роботу, а також начальники виробничих підрозділів, всього у кількості 7 осіб. В табл. 3.7 представлено значення їх прогнозних оцінок.

Прогнозовані оцінки експертів щодо приросту продуктивності праці від реалізації проектів з раціоналізації режимів праці і відпочинку

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці (Δx_i), %	0,20	0,25	0,20	0,25	0,30	0,22	0,35

Необхідно визначити ступінь однорідності думок експертів на предмет опитування. Спочатку з цією метою визначає середнє квадратичне відхилення прогнозних оцінок по формулі:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – значення середнього квадратичного відхилення (в одиницях вимірювання прогнозного показника – у %); x_i – значення прогнозного показника (за запропонованим проектом – продуктивність праці), що його спрогнозував i -й експерт, у %; \bar{x} – усереднене значення прогнозного показника (продуктивності праці), у %; n – кількість експертів в групі, осіб.

Далі розраховується коефіцієнт варіації по формулі:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

Коефіцієнт варіації стане індикатором однорідності випадкових величини в сукупності, тобто узгодженості (якщо $cv_{\sigma} < 33\%$) чи неузгодженості (якщо $cv_{\sigma} > 33\%$) думок членів експертної групи.

Проміжні результати обчислень зведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Попередні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення прогнозних оцінок

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст продуктивності праці (Δx_i), %	0,20	0,25	0,20	0,25	0,30	0,22	0,35	0,25
2	\bar{x}	0,25							*
3	Відхилення $\Delta x_i - \bar{x}$	-0,053	-0,003	-0,053	-0,003	0,047	-0,033	0,097	*
4	Δx^2	0,003	0,000	0,003	0,000	0,002	0,001	0,009	0,018

На основі даних табл. 3.8 та з використанням формул (3.1), (3.2) здійснимо підстановку значень і визначимо:

- середнє квадратичне відхилення прогнозних оцінок:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,018}{7}} = 0,051\%$$

- коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,051}{0,25} \cdot 100\% = 20,2\%$$

Незважаючи на те, що величина коефіцієнта варіації є достатньо високою (20,2%), проте вона все одно не перевищує порогу в 33%, тому думки експертів вважаються однорідними, а значення прогнозних оцінок можуть бути використані для подальших аналітичних розрахунків.

Здійснимо ранжування отриманих прогнозних оцінок з табл. 3.9 та представимо їх послідовно зростаючий ряд в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Ранжування прогнозних оцінок приросту продуктивності праці

Значення	0,20	0,20	0,22	0,25	0,25	0,30	0,35
Прогноз	Песимістичний прогноз – П			Вірогідний прогноз – В			Оптимістичний прогноз – О

Оперуючи методом стандартного розподілу вірогідностей, обчислимо очікуване значення прогнозних оцінок по формулі:

$$x_{\text{прогноз}} = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6}, \quad (3.3)$$

де позначення О, В і П відповідають видам прогнозів, що вказані в табл. 3.9.

Підставивши відповідні значення у формулу (3.3) отримаємо очікуваний відсоток приросту продуктивності праці:

$$x_{\text{прогноз(III)}} = \frac{0,20 + 4 * 0,25 + 0,35}{6} = 0,26\%$$

Таким чином, внаслідок реалізації проекту раціоналізації режимів праці і відпочинку ПрАТ «КМЗ» отримає приріст продуктивності праці в

розмірі 0,26%. Вважатимемо, що цей відсоток буде також відповідати плановому відсотку зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції підприємства. Враховуючи, що його величина в 2019 р. за даними фінансової звітності підприємства становила 605979 тис. грн., то у вартісному еквіваленті приріст чистого доходу від реалізації продукції буде таким:

$$605979 \cdot 0,0026 = 1565,4 \text{ тис.грн.}$$

В проектному році чистий дохід від реалізації продукції становитиме:

$$605979 + 1565,4 = 607544,4 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції ПрАТ «КМЗ» в 2019 році склали 483021 тис. грн. (за даними фінансової звітності заводу), серед яких переважна частина належить змінним (415398,1 тис. грн.) і менша – постійним (67622,9 тис. грн.). Зростання чистого доходу від реалізації продукції спричинить автоматичний приріст змінних витрат підприємства на такий самий відсоток (0,26%), що у вартісному вираженні буде таким:

$$415398,1 \cdot 0,0026 = 1073,1 \text{ тис.грн.}$$

При цьому постійні витрати залишаться без змін.

Проект раціоналізації режимів праці та відпочинку, що пропонується до впровадження у ПрАТ «КМЗ», передбачає витрати у розмірі 30,6 тис. грн. (округлено з табл. 3.6), тому сукупний приріст повних витрат дорівнюватиме:

$$1073,1 + 30,6 = 1103,7 \text{ тис.грн.}$$

В цілому ж повні витрати підприємства у проектному році досягнуть розміру:

$$483021 + 1103,7 = 484124,7 \text{ тис.грн.}$$

З отриманих даних можна розрахувати приріст прибутку від реалізації продукції Київського маргаринового заводу:

$$1565,4 - 1103,7 = 461,7 \text{ тис.грн.}$$

Відповідно розмір прибутку від реалізації продукції в проектному році, з урахуванням його значення в 2019 р. на рівні 122958 тис. грн. (за даними фінансової звітності підприємства), буде таким:

$$122958 + 461,7 = 123419,7 \text{ тис.грн.}$$

Прибуток підприємств підлягає оподаткуванню за діючою ставкою податку на прибуток – 18%, згідно чого приріст чистого прибутку підприємства складатиме:

$$461,7 \cdot (100 - 18) \div 100 = 378,6 \text{ тис.грн.}$$

В проектному році величина чистого прибутку, з урахуванням його значення в 2019 р. на рівні 33017 тис. грн. (за даними фінансової звітності підприємства), дорівнюватиме:

$$33017 + 378,6 = 33395,6 \text{ тис.грн.}$$

Зведемо результати попередніх розрахунків в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозовані результати від впровадження проекту раціоналізації режимів праці та відпочинку ПрАТ «КМЗ»

№	Показники	Значення показника, в тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	1565,4 (0,26%)
2	Приріст повних витрат	1103,7
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	461,7
4	Приріст чистого прибутку	378,6

З'ясуємо розмір початкових інвестицій на реалізацію проекту. Їх величина буде прирівнюватись до приросту оборотних коштів, викликаного прогнозованим збільшенням обсягу чистого доходу від реалізації продукції і продуктивності праці, що становить 6% від 85% приросту змінних витрат за проектом.

Вартість початкових інвестицій наступна:

$$III = 1073,1 \cdot 0,06 \cdot 0,85 = 54,7 \text{ тис.грн.}$$

Чистий генерований грошовий потік за проектом буде таким самим, як і приріст чистого прибутку з табл. 3.10, тобто:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП} = 378,6 \text{ тис.грн.}$$

Коефіцієнт приведення (α_i) розраховується на основі ставки дисконтування (p) за i -ми роками терміну економічного життя проекту по формулі:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.4)$$

Оскільки проект належить до категорії малобюджетних, тривалість його життєвого циклу приймемо за 3 роки, а ставка дисконтування буде формуватись з облікової ставки Національного банку України та галузевої надбавки за ризикованість інвестицій, що в сукупності становить 25%.

За роками економічного життя проекту коефіцієнт приведення буде таким відповідно за 1-й (α_1), 2-й (α_2) і 3-й (α_3) роки:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,80$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1+0,25)^3} = 0,51$$

За весь термін економічного життя проекту накопичиться нинішня вартість майбутніх грошових потоків, яку можна обчислити по формулі:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП} \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) \quad (3.5)$$

Таким чином, нинішня вартість майбутніх грошових потоків за проектом складе:

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 378,6 \cdot (0,80 + 0,64 + 0,51) = 739,1 \text{ тис.грн.}$$

Чиста нинішня вартість формується з нинішньої вартості майбутніх грошових потоків за всіма роками економічного життя проекту за вирахуванням початкових інвестицій:

$$ЧНВ = \sum_{s=1}^n HB_s - ПИ \quad (3.6)$$

Для проекту раціоналізації режимів праці і відпочинку ПрАТ «КМЗ» вона буде такою:

$$ЧНВ = 739,1 - 54,7 = 684,3 \text{ тис.грн.}$$

Дисконтований термін повернення інвестованих в проект коштів (T_D) визначимо по формулі:

$$T_D = \frac{ПИ}{\overline{HB}}, \quad (3.7)$$

де \overline{HB} – це середньорічна нинішня вартість, що має такий алгоритм розрахунку з врахуванням кількості років економічного життя проекту (n):

$$\overline{HB} = \frac{\sum_{i=1}^n HB_i}{n} \quad (3.8)$$

Поєднавши формули 3.7 і 3.8, дисконтований термін окупності інвестицій в проект раціоналізації режимів праці і відпочинку ПрАТ «КМЗ» становитиме:

$$T_D = \frac{54,7}{739,1 \div 3} = 0,22 \text{ року або } 81 \text{ день} < 3 \text{ років}$$

Обчислимо відносні показники економічної ефективності проекту – індекс доходності та індекс прибутковості за наступними формулами:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} \quad (3.9)$$

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n НВ_i}{ПІ} \quad (3.10)$$

Для запропонованого нами проекту раціоналізації режимів праці та відпочинку на Київському маргариновому заводі вони будуть складати:

– індекс доходності:

$$ID = \frac{684,3}{54,7} = 12,5 > 0$$

– індекс прибутковості:

$$IP = \frac{739,1}{54,7} = 13,5 > 1$$

В табл. 3.11 наведено результати попередніх розрахунків.

Таблиця 3.11

Показники економічної ефективності за проектом раціоналізації режимів праці і відпочинку ПрАТ «КМЗ»

№	Показник	Значення
1	Початкові інвестиції	54,7 тис. грн.
2	Чистий додатковий прибуток	378,6 тис. грн.
3	Нинішня вартість за весь термін економічного життя проекту (3 роки)	739,1 тис. грн.
4	Чиста нинішня вартість	684,3 тис. грн.
5	Дисконтований термін окупності	0,22 року (81 день)
6	Індекс доходності	12,50
7	Індекс прибутковості	13,50

З табл. 3.1 видно, що при невисоких стартових інвестиціях в проект (54,7 тис. грн.) підприємство отримає значно більшу віддачу у вигляді: чистого додаткового прибутку – 378,6 тис. грн., накопиченої нинішньої

вартості – 739,1 тис. грн., чистої нинішньої вартості – 684,3 тис. грн. При цьому дисконтований термін окупності – нетривалий і становить 81 день, що можна пояснити високим ефектом від введення гнучких flex-time графіків роботи і оптимізованого графіку роботи виробничих бригад за проектом, що практично миттєво відобразиться на показниках продуктивності праці персоналу і, відповідно, призведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції підприємства внаслідок причин, наведених в табл. 3.5. Індекс доходності перевищує нуль і дорівнює 12,5, а індекс прибутковості – 13,5, що також вказує на економічну ефективність запропонованих заходів.

Визначимо, як проект вплине на фінансово-економічний стан та основні техніко-економічні показники діяльності Київського маргаринового заводу на підставі даних табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив проекту раціоналізації режимів праці та відпочинку на техніко-економічні показники роботи ПрАТ «КМЗ»

№	Показники	Базовий рік (2019)	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	605979	607544,4	1565,4	0,26
2	Повні витрати, тис. грн.	483021	484124,7	1103,7	0,23
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	122958	123419,7	461,7	0,38
4	Чистий прибуток, тис. грн.	33017	33395,6	378,6	1,15
5	Чиста рентабельність, %	6,84	6,90	0,06	*
6	Рентабельність продукції, %	25,46	25,49	0,04	*

У відсотковому відношенні чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшиться на 0,26%, в абсолютному – на 1565,4 тис. грн., або до 607544,4 тис. грн. в проектному році. У свою чергу, повні витрати зростуть на 0,23%, або до 484124,7 тис. грн. за проектом. Як наслідок, прибуток від реалізації продукції з 122958 тис. грн. в базовому році підвищиться до 123419,7 тис. грн. в проектному, або на 0,38%. Чистий прибуток підприємства зросте найбільше – на 1,15% і досягне за проектом

33395,6 тис. грн., що є свідченням його прибутковості та фінансової доцільності.

Якщо проаналізувати зміну ключових показників рентабельності Київського маргаринового заводу, то хоча їх динаміка практично не помітна, але вона зростаюча. Так, чиста рентабельність діяльності підприємства досягне 6,9% в проектному році, що вище його значення у базовому році на 0,06%. Рентабельність продукції збільшиться на 0,04%, або до 25,49% у проектному періоді.

Підсумовуючи зазначене, варто наголосити, що оцінка економічної ефективності проекту довела доцільність інвестування коштів у запропонований проект раціоналізації режимів праці та відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод», оскільки вони швидко окупаються та принесуть підприємству додатковий дохід і прибуток. Щодо впливу на фінансово-економічний стан заводу, то всі техніко-економічні показники його роботи зазнають сприятливих змін, зокрема, підвищиться прибутковість, а значить – рівень фінансової незалежності ПрАТ «КМЗ». Тож проект введення гнучких графіків роботи та оптимізації графіку змінності виробничих бригад як напрямків раціоналізації режимів праці та відпочинку на підприємстві рекомендовано до впровадження.

ВИСНОВКИ

В першому розділі дипломної роботи досліджено зміст та видову класифікацію режимів праці та відпочинку на підприємствах згідно вимог українського та європейського законодавства. Сформульовано власне визначення режиму праці та відпочинку як встановленого для кожного виду робіт (категорій персоналу, окремих професій та посад) порядку чергування й тривалості періодів роботи і відпочинку для збереження здоров'я та підтримання високого рівня працездатності відповідних працівників.

Сформульовано принципові положення та особливості проектування режимів праці та відпочинку на підприємстві, що відбувається через низку послідовних етапів: детальне вивчення характеру роботи, ліквідація організаційних недоліків та проведення оптимізації виробничого середовища на підприємстві; проведення хронометражних спостережень, фотографій робочого дня (часу), використання інших методів нормування для чіткої ідентифікації режимів праці і відпочинку; дослідження особливостей динаміки працездатності та графоаналітичний її аналіз на основі фізіологічних, психологічних та виробничих показників; раціоналізація трудових процесів та впровадження заходів щодо запобігання втоми (фізичної, психологічної) працівників на робочих місцях.

У контексті раціоналізації режимів праці та відпочинку сучасних компаній досліджено декілька способів такої раціоналізації, в тому числі через проведення гнучкого робочого часу.

В другому розділі дипломної роботи надано характеристику господарській діяльності Приватного акціонерного товариства «Київський маргариновий завод», що виготовляє продукцію під торговою маркою «Olkom». Розрахунками підтверджено, що переважна більшість техніко-економічних показників господарської діяльності Київського маргаринового заводу мала позитивну динаміку, що безпосередньо вказує на високу

ефективність управління ним за всіма напрямками, в тому числі і трудовими ресурсами.

Проведено оцінювання структури персоналу підприємства в 2017 – 2019 рр., завдяки чому з'ясовано наступне: загальна кількість персоналу збільшилась на 121 особу; серед промислово-виробничого персоналу підприємства домінують працівники у віковому діапазоні 29-40 років, така ж сама ситуація спостерігається в структурі виробничого персоналу; питома вага чоловіків домінує в структурі персоналу підприємства в категорії виробничого персоналу, в управлінському – жінки; спостерігається негативні тенденції у русі персоналу, де показник плинності кадрів в 2019 р. підвищився до 15%.

Внаслідок проведення факторного аналізу продуктивності праці працівників ПВП ПрАТ «Київський маргариновий завод» вдалось встановити, що всі фактори, за винятком кількості днів, відпрацьованих одним робітником, що зменшилась, позитивно вплинули на продуктивність праці промислово-виробничого персоналу підприємства, яка в період 2018 – 2019 рр. зросла на 9,12% або 87,2 тис. грн.

Проведено аналіз складу та структури фонду робочого часу підприємства, більш детально розкрито структуру невідпрацьованого часу, а також визначено показники ефективності використання робочого часу. Зокрема, в 2019 р. частка ефективного фонду робочого часу в календарному зросла до 63,9%, тобто на 1,3% порівняно з попереднім роком, а станом на кінець 2017 р. становила ще менше – 60,6%. Таким чином, відбулось підвищення ефективності використання робочого часу підприємства, що безпосередньо вказує на раціональність та спрямовання до оптимальних пропорцій в діючому режимі праці та відпочинку.

Також було проведено анкетування працівників ПрАТ «Київський маргариновий завод» на предмет виявлення задоволеності існуючим графіком праці та відпочинку, внаслідок чого з'ясовано, що більша половина

(67%) опитаного персоналу не задоволена ним, і це є основною проблемою, на яку були спрямовані подальші пропозиції.

В третьому розділі дипломної роботи були сформульовані і обґрунтовані такі напрямки удосконалення графіку праці та відпочинку ПрАТ «Київський маргариновий завод»:

1) впровадження flex-time графіків як різновиду гнучкого режиму робочого часу для певних категорій промислово-виробничого персоналу;

2) оптимізація (проектування двох альтернативних варіантів) встановленого на підприємстві графіку роботи працівників виробничих бригад з метою підтримки високого рівня їх працездатності та підвищення продуктивності праці.

Серед економічних ефектів від реалізації означених заходів виділено такі: підвищення продуктивності і якості праці робітників виробничих бригад через зниження рівня втомлюваності та ПВП – через зростання рівня морального (психологічного) задоволення роботою, а значить – більш ефективного використання робочих годин; прогнозоване зростання частки молоді в структурі персоналу підприємства через наявність різних варіантів гнучких режимів праці. Серед соціальних ефектів наступні: забезпечення балансу роботи та особистого життя персоналу; підвищення позитивного іміджу ПрАТ «Київський маргариновий завод» як роботодавця як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці через наявність додаткового бонусу, який можна запропонувати кандидатам; підвищення рівня мотивації працівників через створення більш комфортних умов праці та відпочинку; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та зниження напруженості у міжособових стосунках між колегами.

Витрати на реалізацію проекту складатимуться з витрат на оплату праці її виконавців і дорівнюють 30,6 тис. грн.

Використовуючи класичний метод оцінки ефективності інвестицій було доведено доцільність фінансування проектів, адже індекс доходності сягне 12,5, індекс прибутковості – 13,5, а термін окупності – лише 81 день. В

цілому проект принесе підприємству 684,3 тис. грн. чистої нинішньої вартості за три роки.

Також внаслідок реалізації проекту чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Київський маргариновий завод» збільшиться на 0,26%, прибуток від реалізації продукції – на 0,38%, а чистий прибуток підприємства зросте найбільше – на 1,15%, що ще раз доводить високу економічну ефективність запропонованих заходів та зростання рівня фінансової незалежності підприємства через пропонувані нововведення. З огляду на зазначене, проект введення гнучких графіків роботи та оптимізації графіку змінності виробничих бригад як напрямків раціоналізації режимів праці та відпочинку на досліджуваному підприємстві рекомендовано до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.І. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Арон Є.І., Калитич Г.І. Мікроелементне нормування та проектування праці. Київ: Техніка.1993. 402 с.
3. Багрова І.В. Нормування праці: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2013. 212 с.
4. Баева И. Гибкий мир: как хотят работать в Швеции, Англии и России. *Forbs*: веб-сайт. UTL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/365853-gibkiy-mir-kak-hotyat-rabotat-v-shvecii-anglii-i-rossii>.
5. Баклицький І.Р. Психологія праці: підручник; 2-е вид. К.: Знання. 2014. 655 с.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2011. 468 с.
7. Барішніков Ю.М. та ін. Атестація і раціоналізація робочих місць. М.: Економіка. 2010. 300 с.
8. Бигин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда на предприятии. М. : Финансы и статистика. 2013. 340 с.
9. Білієнко Г.Г. Правове регулювання видів робочого часу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2013. Вип. 23. Ч. II. Т. 2. С. 9–13.
10. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навчальний посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. К.: ЗнанняПрес. 2002. 387 с.
11. Бухалков М.І. Організація і нормування праці. М.: ИНФРА-М, 2012. 416 с.
12. Вакарюк Л.В. Щодо режиму робочого часу на підприємствах, установах, організаціях. *Підприємство, господарство і право*. 2017. № 10. С. 91–94.

13. Васюта В.Б., Галайда Т.О., Черногорська Н.В. Розроблення та впровадження раціональних змінних режимів праці та відпочинку працівників промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 169 – 174.
14. Войлісовська В. Оптимізація робочого часу. *Особистий та командний тайм-менеджмент*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/april/issue-4/article-17119.html>.
15. Генкин Б.М. Організація, нормування та оплата праці на промислових підприємствах. М.: Норма. 2005. 448 с.
16. Головачов А.С. Організація, нормування та оплата праці. Мн.: Нове знання. 2007. 603 с.
17. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. 4-те вид., оновлене. К. : Знання. 2009. 390 с.
18. Гусев А. М. Охорона праці : навч. посіб. / А. М. Гусев. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2006. 283 с.
19. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / А. М. Колот та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
20. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д.е.н. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. 268 с
21. Єгоршин А.П., Зайцев А.К. Організація праці персоналу. М.: ІНФРА-М. 2014. 320 с.
22. Жуков О.Л. Регулювання та організація оплати праці. М.: МІК. 2012. 336 с.
23. Завгородня В.М. Правове регулювання часу відпочинку в трудовому праві Європейського Союзу та країн-членів. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2011. № 2(5). С. 123–128.

24. Клапцов Ю.В., Филь С.П. Гармонізація прав працівників на справедливі умови праці відповідно до законодавства країн – членів Європейського Союзу. *Сучасна спеціальна техніка*. 2015. №4(3). С.32-39.
25. Клименко О. Режим праці та відпочинку: що варто знати кадровику. *Консультант кадровика*. 15 червня 2016 р. №12 (120). С. 5 – 12.
26. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. І. В. Ковальчук. К. : Знання. 2012. 680 с.
27. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада Української РСР. База даних «Законодавство України». 1971. № 50. Ст. 375.
28. Колесник А.М., Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 29 – 34.
29. Колот А.М. Соціальна відповідальність: навч. посіб.; за заг. ред. д. е. н., проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ. 2015. 519 с.
30. Компанія «PJSC Carlsberg Ukraine»: веб-сайт кадрового порталу grc.ua. URL: <https://grc.ua/employer/7122>
31. Кравців З.Я. Режим робочого часу: поняття та елементи. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. № 2. С. 148 – 154.
32. Левченко Н.І. Правове регулювання робочого часу: європейський досвід. *Журнал східноєвропейського права*. 2015. № 14. С. 140 – 144.
33. Малишевська З.Я. Класифікація режиму робочого часу. *Трудове право*. 2016. №2. С. 345 – 351.
34. Метіль А.С. Теоретико-правові основи робочого часу. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2016. Вип. 2. С. 90 – 95.
35. Мягченко О.П. Безпека життєдіяльності людини та суспільства. Навч.пос. К.:Центр учбової літератури. 2010. 384с.
36. Новожилов С.С., Костін Л.А., Смирнов Є. Л. Наукова організація праці у промисловості. М.: Економіка, 2006. 416 с.

37. Опыт внедрения гибкого графика работы.
URL://hrliga.com/index.php?modulr=profession&op=view&id =1460
38. Організація праці : навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д.е.н., проф. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ : Дніпр. держ. фін. акад., 2014. 228 с.
39. Павлушенко Т. Free Time: как работодатели относятся к гибкому графику работы. *Портал «ЛІГА.Бізнес»*: веб-сайт. URL: <https://biz.liga.net/hr/all/article/free-time-kak-rabotodateli-otnosyatsya-k-gibkomu-grafiku-raboty>.
40. Пашуто В.П. Організація, нормування та оплата праці на підприємстві. М.: КноРус. 2005. 320 с.
41. Пилипенко А.А. Михалко Ю.Р. Жаров О.А. Правове регулювання робочого часу в Україні і за кордоном. 2017. *Молодий вчений*. №11(51). С. 979 – 983.
42. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. №504/96-ВР / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>.
43. Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку із поширенням корона вірусної хвороби (COVID-2019): Закон України від 30 березня 2020 р. №540-ІХ / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20>
44. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 4 жовтня 2006 р. № 359. URL: <http://golovbukh.ua/regulations/1521/8453/8454/468446/>.
45. Про затвердження Рекомендацій щодо порядку надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 5 лютого 1998 р. № 18. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link/FIN518.html.

46. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. №3356-XII / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
47. Рофе А.І. Праця: теорія, економіка, організація. М.: МІК.2005. 600 с.
48. Рудницька О.П. Правове регулювання робочого часу: особливості гармонізації із законодавством Європейського Союзу. *Літописець: Збірник V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Права людини: історичний вимір і сучасні тенденції»*. Вип. 13. С. 18 -21.
49. Рясних О.О. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі. URL: <http://www.master.donntu.edu.ua>.
50. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99 : Постанова Міністерства охорони здоров'я України від 01.12.1999 р. №42. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>.
51. Світайло П.Ю. Загальна характеристика джерел правового регулювання робочого часу в Україні. *Форум права*. 2013. № 3. С. 539 – 544.
52. Ситник Н. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Н.І. Ситник. К. : Фірма «Інкос».2009. 72 с.
53. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
54. Трудове право України : [навч. посібник] / за ред. П.Д. Пилипенка. – 2-ге вид., змін. і доп. К. : Істина.2010. 208 с.
55. Трудовое право в вопросах и ответах / под ред. В.В. Жернакова. Х. : Одиссей. 2010. 624 с.
56. Фильев, В.М. Нормирование труда на современном предприятии, В.М. Фильев.М. : Экономика,.2014. 105 с.
57. Council Directive 2003/88/EC of November 4, 2003, concerning certain aspects of the organisation of working time. OJ 2003 L299/9.

58. Gifford Julia. The Rule of 52 and 17: It's Random, But it Ups Your Productivity. URL: <https://www.themuse.com/advice/therule-of-52-and-17-its-random-but-it-ups-your-productivity>.

59. The Deloitte Global Millennial Survey 2019 Societal discord and technological transformation create a «generation disrupted». Deloitte: web-site. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

60. The Exact Amount Of Time You Should Work Every Day By Lisa Evans. URL: <https://www.fastcompany.com/3035605/theexact-amount-of-time-you-should-work-every-day>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «Київський маргариновий завод»

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
ПрАТ «Київський маргариновий завод»	за ЄДРПОУ	19 12 31
Територія	за КОАТУУ	00333581
Організаційно-правова форма господарювання – Приватне акціонерне товариство	за КОПФГ	8036100000
Вид економічної діяльності – Виробництво маргарину і подібних харчових жирів	за КВЕД	230
Середня кількість працівників – 513		10.42
Адреса – 3039, м. Київ, Глосіївський р-н., проспект Науки, буд. 3, (044) 525 01 77		
Одиниця виміру: тис. грн.		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	846	504
первісна вартість	1001	1821	1413
накопичена амортизація	1002	975	909
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2346	22128
Основні засоби	1010	602345	601153
первісна вартість	1011	951705	955833
знос	1012	349360	354680
Інвестиційна нерухомість	1015	196	98
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	102127	102845
інші фінансові інвестиції	1035	2029	2029
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	709889	728757
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	128405	122054
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	264306	347322
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		49291	26729
з бюджетом	1135	18948	16189
у тому числі з податку на прибуток	1136	6123	6901
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6293	15874
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5843	4200
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	1222	12116
Усього за розділом II	1195	474308	544484

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1184197	1273241
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	339621	339621
Капітал у дооцінках	1405	30063	30063
Додатковий капітал	1410	1360	1360
Резервний капітал	1415	3477	5943
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	36854	69871
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	411375	446858
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	334651	252739
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	334651	252739
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:		0	0
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	295735	420754
розрахунками з бюджетом	1620	5795	5659
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	4710	4472
розрахунками з оплати праці	1630	17904	17461
із внутрішніх розрахунків	1635	72660	71660
Поточні забезпечення	1660	19066	13596
Інші поточні зобов'язання	1690	22301	19843
Усього за розділом III	1695	438171	553445
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	1184197	1273241

Керівник

Головний бухгалтер

Євєнко Ю.Ю.

Маркєлова Т.Г.

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	831	846
первісна вартість	1001	1721	1821
накопичена амортизація	1002	890	975
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2412	2346
Основні засоби	1010	380161	602345
первісна вартість	1011	600654	951705
знос	1012	220493	349360
Інвестиційна нерухомість	1015	204	196
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	56700	102127
інші фінансові інвестиції	1035	1005	2029
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	441313	709889
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	110768	128405
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	226578	264306
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		38206	49291
з бюджетом	1135	15679	18948
у тому числі з податку на прибуток	1136	3678	6123
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5439	6293
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2340	5843
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	2167	1222
Усього за розділом II	1195	401177	474308
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	842490	1184197
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	339621	339621
Капітал у дооцінках	1405	30063	30063
Додатковий капітал	1410	1360	1360
Резервний капітал	1415	3477	3477
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17754	36854

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	392275	411375
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	121400	334651
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	121400	334651
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			0
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	190948	295735
розрахунками з бюджетом	1620	5795	5795
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	4710	4710
розрахунками з оплати праці	1630	17904	17904
із внутрішніх розрахунків	1635	69567	72660
Поточні забезпечення	1660	18435	19066
Інші поточні зобов'язання	1690	21456	22301
Усього за розділом III	1695	328815	438171
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
		0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	842490	1184197

Керівник

Головний бухгалтер

Євенко Ю.Ю.

Маркелова Т.Г.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	605979	577115
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	403021	377223
Валовий:			
прибуток	2090	202958	199892
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1006	654
Адміністративні витрати	2130	57042	64338
Витрати на збут	2150	22958	22777
Інші операційні витрати	2180	19680	20856
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	104284	92575
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	54	300
Інші доходи	2240	102	156
Фінансові витрати	2250	22849,8	26030,5
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	42300	44367
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	39290,2	22633,5
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6273,2	3533,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	33017	19100
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	33017	19100

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	338538	331956
Витрати на оплату праці	2505	39513,6	68578
Відрахування на соціальні заходи	2510	7765	14009
Амортизація	2515	5224	5891
Інші операційні витрати	2520	21415	36356
Разом	2550	412456	456790

Керівник

Головний бухгалтер

Євенко Ю.Ю.

Маркелова Т.Г.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	577115	557512
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	377223	368384
Валовий:			
прибуток	2090	199892	189128
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	654	
Адміністративні витрати	2130	64338	57896
Витрати на збут	2150	22777	21616
Інші операційні витрати	2180	20856	19850
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	92575	89766
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	300	
Інші доходи	2240	156	1003
Фінансові витрати	2250	26031,7	35397,8
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	44367	42367
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	22632,3	13004,2
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3533,3	2030,2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	19099	10974
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу	2415		

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
асоційованих та спільних підприємств			
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19099	10974

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	331956	320494
Витрати на оплату праці	2505	68577,8	53908,2
Відрахування на соціальні заходи	2510	14009	10594
Амортизація	2515	5891	5223
Інші операційні витрати	2520	36356	22137
Разом	2550	456789,8	412356,2

Керівник

Головний бухгалтер

Євенко Ю.Ю.

Маркелова Т.Г.