МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту (декан факультету)	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2024 р.	«___» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Вплив гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МП-2-8М

Редька Олександр Вікторович _____
(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Безпалько Олена Вікторівна _____
(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК _____
(підпис)

Рецензент Наталія СКРИГУН _____
(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач_____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь «Магістр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

"10" жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Редьки Олександра Вікторовича

1. Тема роботи «Вплив гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу»
керівник роботи к. е. н., доц. Безпалько Олена Вікторівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 жовтня 2023 р. №817-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 15 лютого 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «БДО».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу. Розділ 2. Аналіз організації робочого часу та його взаємозв'язку із продуктивністю праці і задоволеністю персоналу у ТОВ «БДО». Розділ 3. Напрямки досягнення позитивного впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу у ТОВ «БДО». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 29 таблицях, 16 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.23	*виконано*
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 25.10.23	*виконано*
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу»	До 08.11.23	*виконано*
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз організації робочого часу та його взаємозв'язку із продуктивністю праці і задоволеністю персоналу у ТОВ «БДО»»	До 12.12.23	*виконано*
5.	Робота над розділом 3*:* «Напрямки досягнення позитивного впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу у ТОВ «БДО»»	До 15.01.24	*виконано*
6.	Написання висновків	До 17.01.24	*виконано*
7.	Оформлення роботи	До 18.01.24	*виконано*
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 19.01.24	*виконано*
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 23.01.24	*виконано*
10.	Захист роботи	23.02.24	*виконано*

Здобувач _____ Олександр РЕДЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Олена БЕЗПАЛЬКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Редька О. В. Вплив гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ТОВ «БДО» за 2021-2022 рр.

У першому розділі роботи розкрито зміст поняття гнучкого робочого графіку, досліджено їх різновиди та законодавчі вимоги щодо впровадження, теоретично обґрунтовано взаємозв'язок гнучкого робочого графіку із робочою продуктивністю і задоволеністю персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано характеристику результатам господарської діяльності ТОВ «БДО», здійснено оцінку його кадрового складу і продуктивності праці персоналу, проаналізовано використання робочого часу, стану його організації та задоволеності працівників робочим графіком на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи побудовано модель залежності продуктивності праці операційного персоналу ТОВ «БДО» від частки працівників, що працюють за гнучким графіком, розроблено пропозиції з удосконалення практики використання гнучких робочих графіків, обґрунтовано економічну ефективність та доцільність реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків і впровадження програмного забезпечення обліку робочого часу для їх обслуговування.

Робота містить 116 сторінок, 29 таблиць, 16 рисунків, 63 використаних джерела.

Ключові слова: задоволеність, гнучкий робочий графік, гнучкий режим робочого часу, облік робочого часу, продуктивність.

SUMMERY

Redka Oleksandr The impact of flexible work schedules on work productivity and staff satisfaction. – Manuscript.

The qualification work for obtaining the Master's degree was performed on the materials of LLC «BDO» for 2021-2022 years.

In the first section of the work, the content of the concept of flexible work schedule is revealed, their varieties and legislative requirements for implementation are investigated, the relationship between flexible work schedule and work productivity and staff satisfaction is theoretically substantiated.

In the second section of the qualification work, the results of the economic activity of LLC «BDO» were characterized, the personnel composition and productivity of the personnel were evaluated, the use of working time, the state of its organization, and employee satisfaction with the work schedule at the enterprise were analyzed.

In the third section of the qualification work, a model of the dependence of the labor productivity of the operational staff of LLC «BDO» on the share of employees working on a flexible schedule was built, proposals were developed for improving the practice of using flexible work schedules, the economic efficiency and feasibility of implementing alternative options for flexible work schedules and the implementation of software were substantiated ensuring the accounting of working hours for their maintenance.

The work contains 116 pages, 29 tables, 16 figures, 63 used sources.

Key words: satisfaction, flexible work schedule, flexible working hours, accounting of working hours, productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ГНУЧКИХ РОБОЧИХ ГРАФІКІВ НА РОБОЧУ ПРОДУКТИВНІСТЬ І ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ 11

1.1. Поняття гнучкого робочого графіку та доцільність його використання за різних умов організації виробництва і праці 11

1.2. Різновиди гнучких робочих графіків та законодавчі вимоги щодо їх впровадження на підприємстві 18

1.3. Взаємозв'язок гнучкого робочого графіку із робочою продуктивністю і задоволеністю персоналу 25

Висновки до розділу 1 31

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ ТА ЙОГО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІЗ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ І ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «БДО» 32

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «БДО» 32

2.2. Оцінка кадрового складу та продуктивності праці персоналу ТОВ «БДО» 41

2.3. Аналіз використання робочого часу, стану його організації та задоволеності персоналу робочим графіком у ТОВ «БДО» 49

Висновки до розділу 2 57

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ДОСЯГНЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ВПЛИВУ ГНУЧКИХ РОБОЧИХ ГРАФІКІВ НА РОБОЧУ ПРОДУКТИВНІСТЬ І ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «БДО» 59

3.1. Моделювання впливу масштабів охоплення працівників ТОВ «БДО» гнучкими робочими графіками на продуктивність їх праці 59

3.2. Розробка пропозицій з удосконалення практики використання гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО» 65

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів у ТОВ «БДО» 74

3.3.1. Техніко-економічне обґрунтування й оцінка ефективності проведення реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО» 74

3.3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу для потреб його моніторингу та обслуговування гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО» 83

3.4. Визначення впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності, робочу продуктивність та задоволеність персоналу ТОВ «БДО» 89

Висновки до розділу 3 92

ВИСНОВКИ 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 98

ДОДАТКИ 106

ВСТУП

Актуальність теми. Реалії сьогодення (спочатку пандемія, зараз – війна) вимагають від українських роботодавців більше гнучкості у використанні людських ресурсів і робочого часу. З психологічної точки зору найбільш вдалим способом організації останнього є гнучкий робочий графік, адаптований під різні способи життя, за якого співпраця між роботодавцем і персоналом будується на довірі та результативності роботи. Тобто на перший план виходить досвід і навики сучасних працівників, а не їх готовність працювати в умовах стандартного робочого дня. Проте упровадження компаніями практики гнучких робочих графіків потребує від персоналу здатності до самодисципліни, а від роботодавців – вжиття дієвих механізмів контролю використання робочого часу та забезпечення ефективних комунікацій в команді. Способи, якими це можна досягти в комплексі, тільки починаються досліджуватись і апробуватись на вітчизняних підприємствах. Крім того, попри очевидність зв'язку гнучкого робочого графіку із продуктивністю та задоволеністю персоналу, їх кількісно-якісному обґрунтуванню не приділено достатньої увагу в наукових колах. Означене обумовило актуальність і необхідність подальшого розвитку напрацювань за обраною тематикою кваліфікаційної роботи.

Різні аспекти організації та провадження гнучких режимів робочого часу і, зокрема, гнучкого робочого графіку розкрито в наукових працях вчених-економістів: Бакало Н. В., Вакарюк Л. В., Гафич О. І., Кисельової О. І., Малишевської З. Я., Пойти І. О., Прогонюк Л. Ю., Хитрої О. В., Ярошенко О. М. та інших. Його взаємозв'язок із робочою продуктивністю та задоволеністю персоналу відображено в роботах Василик А. В., Гітіс Т. П., Губи Н. О., Гурої Н. А., Дончевської Н. П., Лисиці Н. М., Ситнікової І. О., Тофімова А. Ю., Щетініної Л. В. тощо.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень та обґрунтування прикладних рекомендацій щодо посилення позитивного впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу ТОВ «БДО».

Об'єктом дослідження є процес різностороннього впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу ТОВ «БДО».

Для досягнення окресленої мети в кваліфікаційній роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

– досліджено поняття гнучкого робочого графіку та з'ясовано доцільність його використання за різних умов організації виробництва і праці;

– описано різновиди гнучких робочих графіків та законодавчі вимоги до їх впровадження на підприємстві;

– обґрунтовано взаємозв'язок гнучкого робочого графіку із робочою продуктивністю і задоволеністю персоналу;

– надано загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «БДО»;

– здійснено оцінку кадрового складу та продуктивності праці персоналу ТОВ «БДО»;

– проведено аналіз використання робочого часу, стану його організації та задоволеності персоналу робочим графіком у ТОВ «БДО»;

– змодельовано вплив масштабів охоплення працівників ТОВ «БДО» гнучкими робочими графіками на продуктивність їх праці;

– розроблено пропозиції з удосконалення практики використання гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО»;

– надано їх техніко-економічне обґрунтування, оцінку ефективності впровадження та впливу на ключові показники діяльності, продуктивність праці і задоволеність персоналу ТОВ «БДО».

Методи дослідження. В ході дослідження були застосовані наступні методи наукового пізнання: логічного, системного аналізу та синтезу; економіко-статистичні методи збору та обробки інформації; методи соціологічних досліджень, зокрема, експертного опитування; метод кореляційно-регресійного аналізу; метод оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів та інші.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та нормативно-правові акти, монографії, статті у фахових і неспеціалізованих періодичних виданнях в Україні і за її межами, матеріали науково-практичних конференцій за тематикою дослідження, звітність ТОВ «БДО» за 2021 – 2022 рр.

Новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних і практичних аспектів впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність персоналу підприємств.

Практична значущість отриманих у кваліфікаційній роботі результатів полягає у тому, що викладені в ній теоретичні та науково-методичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій і можуть бути впроваджені в діяльність підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 116 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 105 сторінок. Робота містить 29 таблиць, 16 рисунків, додатків на 11 сторінках, список використаних джерел із 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ГНУЧКИХ РОБОЧИХ ГРАФІКІВ НА РОБОЧУ ПРОДУКТИВНІСТЬ І ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття гнучкого робочого графіку та доцільність його використання за різних умов організації виробництва і праці

На сьогодні гнучкий режим робочого часу загалом і гнучкий робочий графік, зокрема, розглядаються не лише як прояви свободи для працівників, яку надають соціально відповідальні роботодавці, але як об'єктивна необхідність в умовах спочатку пандемії, а зараз – воєнного стану. Знання законодавчих основ їх регулювання і практичних аспектів використання дозволить підприємствам суттєво підвищити ефективність корпоративного управління і досягти синергетичного ефекту з показниками продуктивності праці і задоволеності персоналу.

Поняття «режим робочого часу» відсутнє в національному законодавстві, однак серед представників наукових кіл зустрічаємо його формулювання в якості: розподілу робочого часу в межах певного календарного періоду [48, с. 202]; розподілення норми робочого часу конкретно визначеного працівника у межах певного календарного проміжку часу, яким може бути день, тиждень, місяць тощо, протягом якого працівник здійснює трудову діяльність, а також отримує належний час для щоденного відпочинку [26, с. 18]; встановленого локальним правовим актом (графіком, розпорядком і т.п.) і обов'язкового для даного колективу працівників порядку розподілу норми тривалості робочого часу протягом доби, тижня та інших календарних періодів [40, с. 42].

Мета встановлення режиму робочого часу на державному рівні, як вважає вітчизняна дослідниця Вакарюк Л. В., полягає у забезпеченні державою оптимальних умов праці, захисті здоров'я працівників, відтворенні

їх продуктивності, недопустимості погіршення становища працівника порівняно з чинним законодавством, а на договірному (локальному) – у врахуванні специфіки роботи працівників підприємств конкретної галуз та задоволенні на цій основі потреб суспільства різного характеру [2, с. 92].

В трудовому праві традиційним є поділ режиму робочого часу на загальний і спеціальні (особливі) [7; 26; 21; 40]. Під загальним режимом робочого часу розуміють режим роботи на підприємстві, коли працівників виконує свої трудові функції у чітко і рівномірно встановлені продовж п'яти або шестиденного робочого тижня години. Нині це найбільш уживаний режим робочого часу, адже його вагомою перевагою є те, що роботодавець має змогу чітко простежити фізичну присутність працівників на робочих місцях та безпосередньо оцінити результати його роботи [7, с. 776]. Проте в умовах все більшої флексібілізації ринку праці та відходу від традиційної моделі повного робочого дня зростає значення спеціальних (особливих) режимів робочого часу, різновиди якого зображені графічно на рис. 1.1.

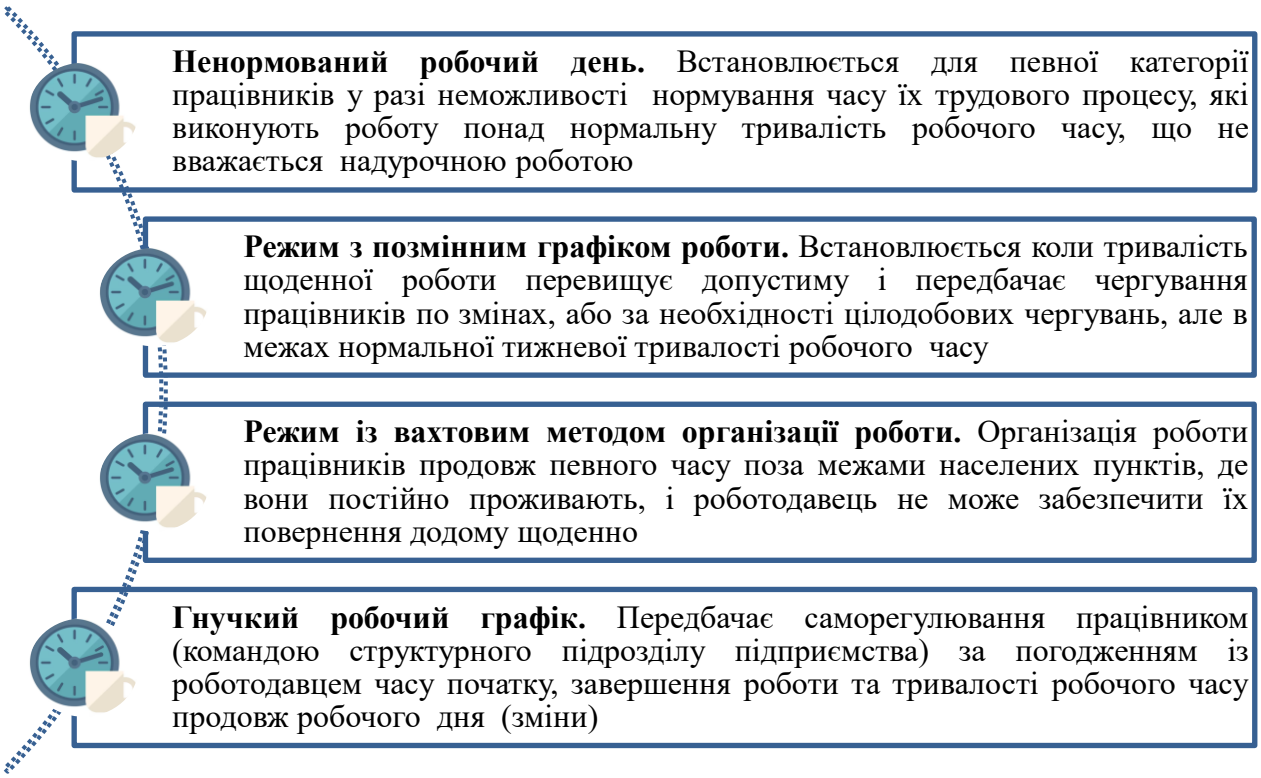

Рис. 1.1. Різновиди спеціальних (особливих) режимів робочого часу

Джерело: складено автором на підставі [7, с. 776; 21, с. 155; 26, с. 83; 40, с. 42-43]

З визначень на рис. 1.1 бачимо, що спеціальні режими робочого часу застосовуються до окремих категорій працівників і лише як виняток, коли у роботодавця немає можливості забезпечити працівникам загальний режим робочого часу або існує доцільність використання спеціальних режимів в силу специфіки професій працівників та/або сфери діяльності підприємства, досягнення соціальних ефектів тощо. Серед них виділено гнучкий робочий графік, дефініція якого не закріплена законодавчо саме в такому формулюванні, проте її можна вважати тотожною поняттю гнучкого режиму робочого часу, який згідно нормативно-правових актів України:

– допускає встановлення підприємством іншого режиму роботи, ніж той, що визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови, що працівник дотримується денної, тижневої або іншої, що встановлена на певний обліковий період, а також передбачає саморегулювання працівником часу початку, закінчення роботи й тривалості робочого часу продовж робочого дня (тиждень, місяць, квартал, рік тощо) норми тривалості робочого часу (стаття 60 Кодексу законів про працю України [22]);

– встановлює режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення й тривалості робочого часу продовж робочого дня для деяких категорій працівників, для працівників деяких підприємств або їх структурних підрозділів (пункт 1.2 Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу №359 (далі – Методичні рекомендації №359) [36]).

Зважаючи на положення вітчизняного законодавства, під гнучким робочим графіком розуміємо спеціальний (особливий) режим робочого часу, який дозволяє працівникам (окремим, їх групам, категоріям, всім) самостійно за погодженням із роботодавцем регулювати час початку, завершення роботи та тривалість робочого часу продовж робочого дня (зміни).

Часто в теорії і на практиці як синонімічні до гнучкого графіку роботи використовують поняття позмінного, ковзаючого, вільного або гібридного графіків, проте щодо деяких із них це не зовсім вірно або взагалі помилково.

Так, позмінний графік роботи, як вже зазначено на рис. 1.1, встановлюється в умовах змінної роботи. Згідно Листа Міністерства соціальної політики України «Щодо порядку та підстав запровадження багатозмінного режиму роботи, надання відпусток за роботу у вечірню і нічну зміни та доплат за роботу у вечірній час» №493/13/84-16 змінна робота є методом організації праці у дві, три або чотири зміни, який може бути безперервним або з перервами, при якому працівники послідовно змінюють один одного на одних і тих же робочих місцях відповідно до графіку змінності (роботи) і який вводиться на підприємстві в випадках, коли тривалість виробничого процесу перевищує допустиму тривалість щоденної роботи або задля більш ефективного використання обладнання, збільшення обсягів випуску продукції (послуг) [51]. У Кодексі законів про працю України передбачено, що за позмінного графіку роботи (графіку змінності) працівники чергуються в змінах рівномірно у порядку, затвердженому правилами внутрішнього трудового розпорядку, а їх перехід з однієї зміни в іншу рекомендовано здійснювати через кожний робочий тиждень, визначений таким графіком (стаття 58 [22]).

Щодо ковзаючого графіку, то, приміром, науковиця Сухачова Н. С. тлумачить його як «різновид гнучкої системи робочого часу, при якій працівник може вибирати час початку роботи в межах певного інтервалу, а час завершення роботи визначається як час її початку плюс кількість годин, які працівників має щодня відпрацьовувати» [45, с. 268], що етимологічно подібно до визначення гнучкого робочого графіку. Проте на практиці ковзаючий графік частіше використовується на підприємствах, які працюють по вихідним та/або святковим дням, цілодобово або понад 8 годин, зокрема, в супермаркетах, закладах громадського харчування, салонах краси, де співробітники відпрацьовують довше, ніж нормативну тривалість робочого часу на день, та мають вихідні у різні дні тижня. Таким чином, згідно ковзаючого графіку у працівника щотижнево змінюватимуться дні (години) роботи.

Вакансії з вільним графіком роботи на вітчизняних кадрових порталах пропонують кандидатам повну свободу у виборі початку, кінця і тривалості робочого дня, а також місця виконання робочих обов'язків, а розмір заробітку при цьому залежатиме від кількості відпрацьованих годин, наприклад, як у водіїв відомих сервісів таксі. Щодо гібридного робочого графіку, то він дозволяє працівникам суміщати роботу в офісі (у приміщенні чи на території роботодавця) та дистанційну роботу, якою згідно чинного законодавства України визнається форма організації праці, за якої працівник виконує роботу поза робочим приміщенням чи територією роботодавця, у будь-якому місці за власним вибором та з використання інформаційно-комунікаційних технологій (стаття 60 [22]). Вчений-економіст Пойта І. О. і авторський колектив влучно сформулювали переваги гібридних графіків роботи в сучасних реаліях: надають працівникам більшу гнучкість (можливість обирати оптимальний для себе робочий режим), дозволяють підприємствам зменшити витрати на оренду офісних приміщень, роблять бізнес доступним для талантів з усього світу, забезпечують безпеку персоналу та дозволяють підтримувати бізнес-процеси віддалено в умовах війни [31, с. 207-208].

Варто зазначити, що гібридний або вільний графіки вдало комбінуються з гнучким, імовірно тому ці поняття часто об'єднують.

Доцільність використання гнучких робочих графіків визначається роботодавцем самостійно і залежить від особливостей організації праці та виробництва на кожному конкретному підприємстві. Згідно Методичних рекомендацій №359 [36] гнучкі режими робочого часу (гнучкі робочі графіки) не рекомендовано використовувати у наступних випадках:

- на виробництвах з безперервним циклом роботи;
- при багатозмінному режимі організації праці, коли до початку або після закінчення зміни відсутні вільні робочі місця;
- у разі несумісності цього режиму (робочих графіків) з вимогами, які гарантують працівникам безпечні умови праці;

- в інших випадках, коли посадові обов’язки працівника потребують його присутності на робочому місці у чітко визначені години (робота транспорту, торговельних підприємств, вантажно-розвантажувальні роботи, сфера обслуговування населення тощо).

Означені вище положення мають рекомендаційний характер і не містять пряму заборону, проте їх варто взяти до уваги, оскільки впровадження гнучких графіків в цих умовах може призвести до порушення нормального циклу виробництва (надання послуг, виконання робіт).

Натомість доцільність застосування гнучких режимів робочого часу (гнучких робочих графіків) розглядається Методичними рекомендаціями №359 як альтернатива ненормованого робочого дня в тих ситуаціях, коли рівень завантаженості працівника продовж робочого дня дозволяє йому бути відсутнім на робочому місці у вільний від роботи час для відпочинку і є змога забезпечити йому нормальну тривалість робочого дня, передбачену законодавством (пункт 1.6 [36]). При цьому рекомендовано розглянути можливість їх використання у випадках (пункт 1.4 [36]):

– нерівномірного завантаження працівника роботою, коли основний її обсяг припадає на початок або кінець робочого дня;

– те саме, тільки коли він виходить за межі робочого дня (ненормований робочий день);

– роботи громадського транспорту, дошкільних та загальноосвітніх закладів, лікувальних установ, підприємств з побутового обслуговування населення. В цьому пункті бачимо окремі співпадіння з випадками, у яких ті ж самі Методичні рекомендації №359 не рекомендують застосовувати гнучкі режими робочого часу, проте все залежить від специфіки організації праці та виробництва (надання послуг) на підприємствах цих сфер);

– значеної віддаленості місця роботи працівника від місця його проживання тощо.

Узагальнивши положення Методичних рекомендацій №359 [36] та поради експертів [17; 30], в табл. 1.1 наведено типові ситуації, в яких

підприємствам доцільно використовувати гнучкі робочі графіки за різних умов організації виробництва і праці.

Таблиця 1.1

Типові випадки доцільності використання гнучких робочих графіків на підприємстві

№	Випадки	Обґрунтування доцільності
1	*2*	*3*
1	Нерівномірне робоче навантаження працівника продовж дня	Виникає в ситуації, коли її основний обсяг припадає на певну частину дня або виходить за її межі. У такий спосіб роботодавець уникає своєрідних «вимушених оплачуваних простоїв», може зекономити операційні витрати на утримання приміщень, оптимально розподілити персонал у «пікові» та «непікові» години
2	Специфіка виробництва (послуг) не вимагає одночасної присутності всього персоналу на робочих місцях	Для рекламних та PR-агенцій, дизайнерських студій та деяких інших компаній сфери креативних індустрій, де часто бувають періоди, коли графіки роботи працівників не пов’язані з виробничим циклом. Для офісних працівників, коли їх постійна присутність у певні години не потрібна
3	Процес виробництва сильно залежить від погодних умов	Внаслідок несприятливих погодних умов на підприємствах, зокрема, сільського господарства (наприклад, злива під час польових робіт), чи будівництва можуть виникнути проблеми з дотриманням графіків роботи. Якщо у підприємства немає можливості перевести працівників на цей час на іншу роботу чи намірів оформити простій, гнучкий графік – єдиний варіант
4	В кадровому складі є такі категорії працівників:	
4.1	Батьки малолітніх дітей	Дозволить таким працівникам повноцінно виконувати батьківські обов’язки, які часто співпадають з часом початку і закінчення робочого дня, а роботодавцям – зменшити кількість запізнень та непродуктивних втрат часу через те, що такі працівники відпрошуються
4.2	Здобувачі ЗВО	Надасть таким працівникам можливість поєднувати роботу і навчання, а роботодавцям – утримати молоді перспективні кадри
4.3	Топ-менеджери	Цінність цієї категорії працівників не залежить від тривалості їх перебування на робочому місці згідно графіку. Гнучкий робочий графік розглядається ними як приємний бонус та інструмент певної свободи дій від роботодавця

Продовж. табл. 1.1

1	*2*	*3*
4.4	Працівники, які живуть територіально віддалено від роботи та/або маршрут яких сильно залежить під транспортної ситуації	Надасть працівнику можливість діставатись до робочого місця без перешкод і марних витрат часу на дорогу, а переваги для роботодавця такі самі, як в пункті 4.1

Джерело: складено на підставі [17; 30; 36]

В цілому означені у таблиці випадки впровадження гнучкого робочого графіку сприятимуть налагодженню балансу роботи та особистого життя, відносин із керівництвом, позитивного мікроклімату в колективі через порозуміння із ним, дозволять уникнути непродуктивних витрат часу як додаткових витрат на бюджети компаній.

1.2. Різновиди гнучких робочих графіків та законодавчі вимоги щодо їх впровадження на підприємстві

Можливість переведення працівників на гнучкий робочий графік має бути передбачена в колективному договорі підприємства або погоджена із виборним органом первинної профспілкової організації, а власне переведення – відбуватись за згодою працівників і оформлюватись документально наказом (розпорядженням) по підприємству із зазначенням конкретних термінів та умов його використання, а також фіксуватись в правилах внутрішнього трудового розпорядку (пункти 2.2, 2.8 і 2.9 [36]). При цьому ініціатором переходу на гнучкий робочий графік може бути як роботодавець, так і працівники (структурний підрозділ) чи профспілкова організація за колективною заявою, яку роботодавець повинен розглянути і прийняти відповідне рішення (пункти 2.6 [36]).

Дослідивши нормативно-правову базу з питань регулювання гнучкого режиму робочого часу і, відповідно гнучких робочих графіків, в табл. 1.2

представлено їх класифікацію. Бачимо, що гнучкий робочий графік може бути встановлений на визначений строк (пункт 1.1. табл. 1.2) або безстроково (пункт 1.2), під час працевлаштування (фактично його погодження відбувається одночасно з підписанням трудового договору) (пункт (2.1) або в період дії трудових відносин (пункт 2.2), за ініціативою працівника без його повідомлення (пункт 3.1) або роботодавця з повідомленням (пункти 3.2, 3.3) та без (пункти 3.4).

Таблиця 1.2

Класифікація гнучкого робочого графіку (гнучкого режиму робочого часу) згідно чинного законодавства України

№	Ознака класифікації	Види
1	За строком дії	1.1. строковий 1.2. безстроковий
2	За стадією трудових відносин	2.1. під час працевлаштування 2.2. в період дії трудових відносин
3	За ініціатором та фактом повідомлення про встановлення гнучкого робочого графіку працівника	3.1. за заявою працівника, де він зазначає прийнятні часові межі робочого графіку, без його повідомлення 3.2. за ініціативою роботодавця з повідомленням працівника не пізніше, ніж за 2 місяці про зміну режиму роботи, в разі виробничої необхідності 3.3. за ініціативою роботодавця з повідомленням працівника продовж 2-х днів з дня прийняття наказу (розпорядження) про запровадження гнучкого режиму робочого часу, але не пізніше дня його запровадження в ситуації поширення епідемії, пандемії та/або у разі виникнення загрози збройної агресії і надзвичайних ситуацій 3.4. за ініціативою роботодавця без повідомлення працівника із поширенням на нього режиму роботи такого роботодавця, що є тимчасовим місцем відрядження працівника
4	За способом встановлення для держслужбовців	4.1. фіксований – визначається початок та кінець робочого часу, час початку і закінчення перерви для відпочинку і харчування (при цьому тривалість роботи держслужбовця за днями може відрізнятись від встановленого в держаному органі та/або розбиватись на частини) 4.2. змінний – відсутній фіксований початок та кінець робочого дня, його тривалість, а її щоденний облік є обов’язковим (при цьому на держслужбовця не поширюється тривалість роботи за днями, що встановлена в державному органі, а за потреби йому можуть визначатись періоди часу обов’язкової присутності на робочому місці)

Джерело: сформовано автором з [22; 35; 39]

Проте зауважимо, що як запровадження, так і скасування гнучкого графіку роботи є зміною істотних умов праці, про яку роботодавець повинен повідомити працівника не пізніше, ніж за 2 місці (стаття 32 [22]), як це відбувається в пункті 3.2 табл. 1.2 щодо процедури його встановлення. Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» №1213-IX [39] унаслідок пандемії того часу строк повідомлення працівника про зміну гнучкого робочого графіку в пункті 3.3 було встановлено на рівні 2-х днів, навіть незважаючи на зміну істотних умов праці.

В умовах організації на підприємстві гнучкого робочого графіку необхідно врахувати три складові робочого часу, на які може поділятись робочий день (зміна) працівника, що представлені графічно на рис. 1.2.

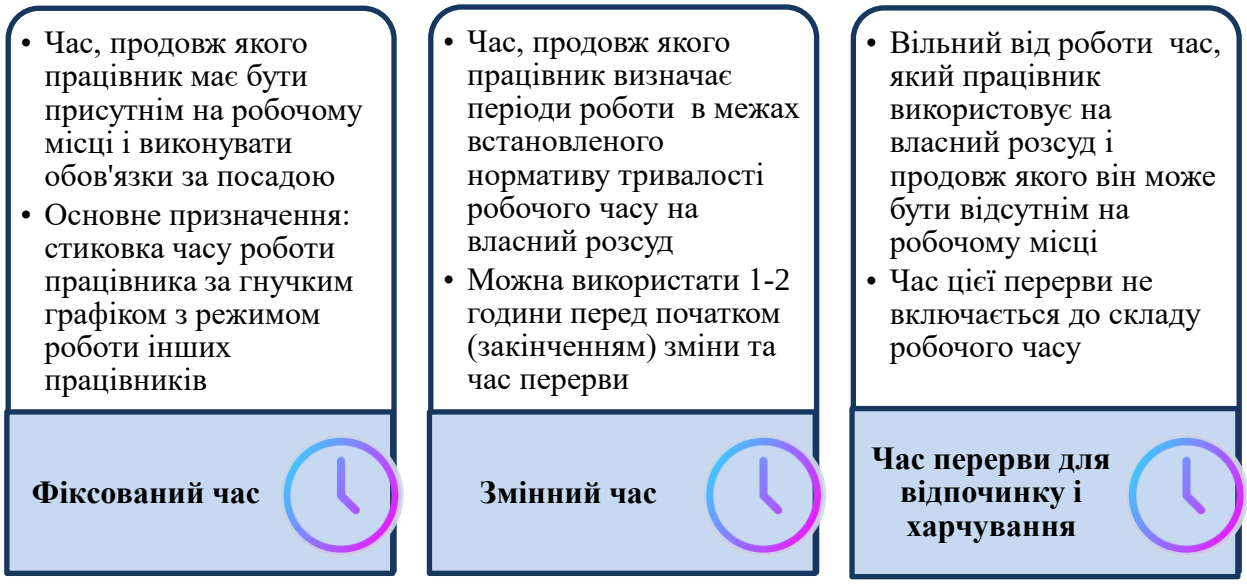

Рис. 1.2. Складові робочого часу при застосуванні гнучкого робочого графіку

Джерело: складено автором на підставі [22; 34]

Якщо роботодавець переводить працівників (всіх, частину, в окремих випадках) на гнучкий робочий графік, йому необхідно узгодити час їх роботи з роботою інших шляхом регулювання означених в табл. 1.1 складових

робочого часу, зважаючи на структуру робочого дня та встановлений обліковий період кожного з переведених чи їх групи.

В табл. 1.3 узагальнено вимоги до тривалості робочого часу та відпочинку згідно чинного законодавства, яких повинен дотримуватись роботодавець при запровадженні гнучких робочих графіків.

Таблиця 1.3

Вимоги до тривалості робочого часу та часу відпочинку в умовах впровадження гнучких робочих графіків на підприємстві

№	Вимога	Зміст та законодавча підставі
1	Нормальна тривалість робочого часу	Не може бути вищою за 40 годин на тиждень (стаття 50 [22]), крім випадків його скороченої тривалості
2	Тривалість робочого часу (зміни) на добу	За умов використання гнучких режимів робочого часу не може перевищувати 12 годин на добу (пункт 3.4 [36]). Проте тривалість роботи працівника в окремі дні може бути як більшою, так і меншою порівняно з тривалістю робочого дня, що зафіксована правилами внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві (пункт 3.2 [36])
3	Тривалість роботи на передодні святкових і неробочих днів	До початку війни в Україні тривалість роботи напередодні святкових і неробочих днів за певним переліком скорчувалась на одну годину (стаття 53 [22]). Проте Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» №2352-IX [33] містить вимогу не застосовувати її на період дії воєнного стану
4	Поділ робочого часу на частини	Такий поділ передбачено статтею 60 [22] і може бути здійснений за умови, що загальна тривалість роботи працівника не перевищуватиме встановленої тривалості робочого дня
5	Тривалість перерви на харчування та відпочинок	Не більше 2-х годин, що надається, як правило, через 4 години після початку роботи (стаття 66 [22]), проте при поділі робочого часу на частини роботодавець може встановити перерву більш тривалу перерву за умови як в пункті 3 цієї таблиці.
6	Тривалість безперервного щотижневого відпочинку	Повинна бути не менше 42 годин (стаття 70 [22])
7	Час початку і закінчення роботи (зміни)	Передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку та графіками змінності (стаття 57 [22])

Джерело: складено на підставі вказаних у таблиці джерел

При впровадженні гнучких робочих графіків за роботодавцем залишається обов’язок щодо забезпечення обліку робочого часу та контролю

за дисципліною персоналу, що працює в таких умовах. Вид обліку робочого часу впливає на застосування різних варіантів гнучкого робочого графіку згідно чинного законодавства [23; 36; 37], а саме:

1) Щоденний (поденний) облік. Тут працівник зобов'язаний дотримуватись певної тривалості робочого дня, встановленої правилами внутрішнього трудового розпорядку, незалежно від його початку, закінчення або тривалості перерви на відпочинок та харчування.

2) Щотижневий (потижневий) облік. Використовується в умовах неоднакової тривалості щоденної роботи, однак працівник за тиждень повинен відпрацювати встановлену норму робочого часу не більшу за 40 годин.

3) Підсумований облік. Використовується на підприємствах, які працюють безперервно, та у разі виконання окремих видів робіт, щодо яких роботодавець в силу специфіки діяльності не може забезпечити для працівників щоденну або щотижневу тривалість робочого часу. Тобто поєднання гнучкого графіку роботи з підсумованим обліком є найбільш оптимальним варіантом, якщо завантаженість працівника роботою продовж облікового періоду є нерівномірним, і може бути запропонованим замість ненормованого робочого дня. В цьому випадку працівник повинен у повному обсязі відпрацювати кількість робочих годин, що встановлена законодавством, в обліковому періоді, а недоопрацьовані продовж тижня (місяця) години роботи він має відпрацювати в інший час, або отримати відповідний час відпочинку, якщо за тиждень (місяць) ним відпрацьовано понад нормальну тривалість робочого часу.

Залежно від тривалості облікового періоду, встановленого на підприємстві, варіант застосування гнучкого робочого графіку має певні особливості, зокрема [24]:

- працівник відпрацьовує звичайну норму робочого часу (8 годин, незалежно від часу початку і закінчення робочого дня) у той самий день (обліковий період – день);

- працівник відпрацьовує тижневу норму тривалості робочого часу (звичайну норму 40 годин за різних варіантів часу початку і закінчення роботи). При цьому різницю між фактично відпрацьованим і нормативним часом роботи можна перенести з одного дня на інший продовж тижня (обліковий період – тиждень);
- працівник відпрацьовує місячну норму тривалості робочого часу. Так само як в попередньому пункті, різницю фактично відпрацьованого і нормативного часу роботи можна переносити за днями тільки не тижня, а місяця (обліковий період – місяць).

Крім згаданих вище, при підсумованому обліку робочого часу можуть застосовуватись й інші облікові періоди, наприклад, декада, квартал, півріччя або рік.

Облік використання робочого часу працівниками при вставленні гнучких робочих графіків ведеться роботодавцем із використанням Табелю обліку робочого часу за формою № П-5, що міститься в Наказі Державного комітету статистики України (зараз – Державна служба статистики України) «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» №489 [38]. В ньому відображаються відмітки про явки та неявки працівника, який працює за гнучким робочим графіком, за обліковий період, тобто фактично відпрацьований ним робочий час, в тому числі надурочно, у нічні, вечірні години, вихідні та святкові дні. Власне форма № П-5 містить лише мінімальний набір показників, що мають відображатись у формі державного статистичного спостереження, і роботодавець за необхідності може розширити її іншими показниками.

Якщо працівник порушує умови гнучкого робочого графіку на підприємстві, приміром, відсутній без поважної причини на робочому місці у фіксований час, роботодавець може застосувати до нього дисциплінарні стягнення та позбавити його права користуватись цим режимом (пункти 3.6, 3.7 [36]), не повідомляючи про зміну істотних умов праці за 2 місяці, передбачених Кодексом законів про працю України (стаття 60 [22]). Проте

слід врахувати, що деякі варіанти гнучкого графіку можуть не передбачати фіксованої частини робочого часу.

Дослідивши норми трудового законодавства України, на рис. 1.3 нами узагальнено усі можливі схеми організації гнучкого робочого графіку на підприємстві.

Рис. 1.3. Варіанти використання підприємствами гнучких робочих графіків

Джерело: складено автором згідно норм чинного законодавства України [22; 34]

При використанні схеми гнучких годин та гнучкого робочого дня з його поділом на частини має бути дотримана нормативна тривалість щоденної роботи (8 годин), а при різній тривалості щоденної роботи – її тижневий норматив (40 годин).

Впровадження гнучкого робочого графіку за будь-якою із наведених схем не призводить до жодних змін у системі нормування і оплати праці персоналу на підприємстві, і не обмежує їх трудові права у порівнянні з працівниками, щодо яких такі графіки не застосовуються.

1.3. Взаємозв'язок гнучкого робочого графіку із робочою продуктивністю і задоволеністю персоналу

В нещодавньому звіті Міжнародної організації праці [61] зазначається, що гнучкий графік роботи нині є найбільш популярним форматом гнучкого робочого часу, який сприяє розвитку економіки та бізнесу, а працівникам допомагає знайти work-life balance та отримати задоволення від обох цих сфер.

У дослідженні взаємозв'язку гнучкого робочого графіку із робочою продуктивністю і задоволеністю персоналу попередньо потребує уточнення зміст останнього з понять, яке спочатку використовувалось виключно в галузі соціальної психології для оцінки ступеня адаптації людини до певної соціальної ролі, а вже потім перетворилось на професійний HR-термін для діагностики ставлення співробітників до роботи і роботодавця загалом та критерій оцінки якості роботи HR-менеджерів. Зокрема, український науковець Трофімов А. трактує задоволеність персоналу як емоційний стан працівника, що відбиває сприятливу емоційну реакцію на місце роботи [47, с. 102], Дончевська Н. П. – як співвідношення конкретних запитів працівника щодо змісту, умов, оплати праці з їх фактичним станом на підприємстві [12, с. 112].

Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. визначають задоволеність персоналу як «внутрішній стан працівника, який характеризує його загальне позитивну оцінку своєї трудової діяльності в організації, а також позитивне ставлення до її часткових елементів – змісту та умов праці, мотиваційного і психологічного середовища, організаційного забезпечення, ділових та особистих взаємовідносин у колективі тощо» [4, с. 32]. При цьому науковці розглядають задоволеність на двох рівнях: афективне задоволення роботою – емоційне відчуття працівника до неї загалом та когнітивне – пізнавальна задоволеність, яка приходить чи не приходить в процесі роботи на конкретному робочому місці.

В роботах [9, с. 18; 29, с. 169] задоволеність персоналу формулюється як стан збалансованості вимог, що пред'являються працівником до змісту, характеру і умов праці, та суб'єктивної оцінки можливостей реалізації цих запитів, а також як оціночне ставлення людини до власної трудової діяльності, її різних аспектів, найбільш важливий показник адаптації працівника на конкретному підприємстві та в колективі [29, с 169].

З нашого погляду, всі означені вище поняття розкривають задоволеність тільки з одного боку – внутрішнього, і не відображають її зв'язку із продуктивністю персоналу в якості віддачі роботодавцю за позитивні емоції від роботи. Підхід, який би враховував це, знаходимо в низці наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, де під задоволеністю персоналу розуміють:

– емоційний та інтелектуальний стан, характерний для працівника, що мотивує його виконувати роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, які приносять додатковий ефект для організації [25, с. 107];

– соціально-психологічний феномен взаємовідносин компанії з персоналом, який проявляється у високому рівні віддачі та продуктивності працівників, їх ініціативності та емоційній прихильності до компанії, прагненні до постійного розвитку та професійного зростання, збільшення власного внеску у досягнення цілей розвитку роботодавця та його конкурентоспроможності як бізнес-одиниці [5, с. 400];

– певну оцінку відносин «співробітник – компанія», яка показує, чи готовий перший докладати більше зусиль, виходити за рамки своїх функціональних обов'язків, працювати в компанії якомога довше та рекомендувати її як надійного роботодавця [50, с. 261];

– підкреслену емоційну прихильність, яку співробітник відчуває до роботодавця, посилену раціональними причинами, що спонукають їх докладати додаткових зусиль, аби працювати краще [58, с. 611].

У роботі [5] порівняно задоволеного працівника із підприємцем, оскільки він сприймає бізнес компанії як свій власний, а тому докладає значно більше зусиль для його процвітання, ніж просто найманий працівник.

Серед складових факторів, які виділяються в рамках задоволеності персоналу для її дослідження та оцінки на підприємстві, робочий графік, зокрема, гнучкий завжди присутній, незважаючи на різноманітні підходи до їх класифікації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Базові фактори задоволеності персоналу згідно різних теоретичних підходів до їх класифікації

№	Фактори	Характеристика
1	*2*	*3*
1	Оплата праці	Один з найбільш очевидних факторів задоволеності, що проявляється в усіх компаніях і зв'язок якого із задоволеністю персоналу є найбільш дослідженим та доведеним
2	Зміст роботи	Може бути фактором задоволеності, проте не для всіх видів робіт і сфер зайнятості; складається з таких елементів, як різноманітність робочих задач, рівень самоконтролю, використання індивідуальних здібностей
3	Визнання	Ситуація, коли співробітник відчуває, що результати його роботи помітні іншим (керівництву), визнаються та оцінюються, ставляться в приклад при публічному визнанні, що дозволяє підвищити його соціальний статус та підвищити зацікавленість в роботі та її результатах
4	Взаємини з керівництвом	Задоволеність за цим фактором можлива тільки за високого ступеня професійності керівників, які повинні виступати для підлеглих в ролі коучів, системно відстежувати результати їх роботи, давати оперативний зворотній зв'язок, персональні та групові досягнення, підтримувати командний дух та згуртованість
5	Взаємними з колегами	Задоволеність цим фактором вказує на сприятливий 27ікроклімат в колективі, де працює команда однодумців і схожих за цінностями людей
6	Робочий час і графік	Задоволеність цим фактором досягається через впровадження таких моделей робочого графіку, зокрема, гнучких та змішаних, які задовольняють потреби працівників і дають їм можливість досягти балансу роботи і особистого життя
7	Умови праці	Фактор, який є індикатором якості та безпечності фізичного робочого середовища (температура, вентиляція, вологість, чистота, ремонт та дизайнерське оформлення) та налагодженості побуту

Продовж. табл. 1.4

1	*2*	*3*
8	Кар'єрні перспективи	Інколи може бути навіть більш пріоритетним фактором, ніж оплата праці, особливо для працівників-професіоналів з амбіціями і високим потягом до професійної самореалізації. Сюди ж науковці відносять політику роботодавця в сфері професійного розвитку і навчання персоналу

Джерело: складено на підставі [5, с. 402; 53; 54, с. 161]

Як фактор задоволеності персоналу гнучкий робочий графік виконує низку важливих функцій, а саме [1; 11; 42]:

- можливість моделювати власну зайнятість та відчути певну самостійність, навіть будучи найманим працівником;
- виконання (вирішення) сімейних обов'язків (наприклад, забрати дитину зі школи) чи особистих питань (візит до лікаря) у традиційний робочий час без остраху перед керівництвом за спізнення, без потреби просити дозволу та без шкоди для роботи;
- зниження рівня стресу, що виникає у попередньому пункті та внаслідок транспортних колізій на шляху до роботи і назад;
- профілактика у боротьбі із професійним вигоранням через можливість збалансувати роботу і особисте життя;
- звільнення часу для професійного саморозвитку. Деякі фахівці зазначають, що гнучкий графік є «найбільш довершеною моделлю реалізації професійних здібностей особистості» [20] тощо.

Затребуваність гнучкого робочого графіку у працюючої молоді підтверджується даними численних досліджень, приміром, від аналітичної компанії Gradus Research, в ході яких було з'ясовано, що він посідає [52]:

1. третє місце в рейтингу найцінніших аспектів роботи, які приносять задоволення, після розміру винагород та work-life balance (це вибір української молоді, а для порівняння у Німеччині робочий графік на першому місці в цьому рейтингу, в Польщі – на другому);

2. перше місце в ТОП найбільш бажаних ініціатив від керівництва у молодих співробітників з України, Франції, Італії, Іспанії та Німеччини (для порівняння тренінги з розвитку навичок і навчання в українському рейтингу посідають тільки 7 місце а на другому – розширення нинішньої ролі в компанії).

Щодо впливу гнучкого робочого графіку на продуктивність, то більшість науковців і практиків схиляються до думки, що він відбувається за рахунок врахування біологічних ритмів кожного окремого співробітника. Для «сов» надто раннє пробудження відображається на настрої і працездатності продовж всього дня, а пік робочої продуктивності «жайворонків», напроти, припадає на першу половину робочого дня, до кінця якого їх працездатність помітно падає [1, с. 257]. Вибір роботодавцем гнучкого робочого графіку дозволяє за той самий час отримати кращий результат: працівник обирає найбільш комфортний для себе час роботи, коли він відчуває максимальну продуктивність. В деяких країнах світу питаннями досліджень взаємозв'язку біоритмів з робочим процесом займаються настільки серйозно, що роботодавці тестують кандидатів і вже діючих співробітників на біологічні хронотипи, а в армії Ізраїлю опис біологічного ритму є обов'язковим пунктом в особовій справі призовника [44, с. 136]. Це дозволяє звести нанівець ризики виробничого травматизму та використати з користю підвищену продуктивність, наприклад» «сов» у нічні, а «жайворонків» у ранкові зміни.

Крім того, на рівні підприємства показник продуктивності праці як відношення обсягу виробництва продукції до витрат праці може збільшитись за рахунок нарощення чисельника внаслідок економії певних статей витрат або ліквідації непродуктивних втрат, які зазначені на рис. 1.4, де в узагальненому вигляді представлені прояви впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність та задоволеність персоналу.

ГНУЧКИЙ РОБОЧИЙ ГРАФІК

Робоча продуктивність

Задоволеність персоналу від:

Підвищення робочої продуктивності персоналу досягається за рахунок:

1. Підвищення продуктивності самої роботи через краще психологічне здоров'я, витрачання робочого часу тільки на робочі справи, використання найбільш продуктивних біологічних режимів працівника
2. Економії витрат (втрат) для підприємства:

- від зниження плинності (економія витрат підприємства на пошук, найм і адаптацію новачків)
- через лікарняні шляхом нівелювання стресів і професійного вигорання
- від запізнень та прогулів через відсутність необхідності вирішувати особисті справи в робочий час

- Демонстрації працівникам турботи з боку роботодавця
- Посилення відчуття контролю над робочим та особистим середовищем
- Зниження стресу через побоювання спізнень
- Роботи працівника у найбільш комфортному для себе біологічному режимі
- Покращення відносин з керівництвом, яке іде на зустріч і поважає особисті кордони
- Розвитку навичок самодисципліни і організованості у працівників, яка проєктується також на особисте життя
- Легшого розв'язання проблем, пов'язаного із особистим життям, не жертвуючи якістю роботи
- Скорочення часу на шляху до роботи і додому

Рис. 1.4. Прояви впливу гнучкого робочого графіку на робочу продуктивність та задоволеність персоналу

Джерело: складено на підставі [3; 42; 49]

Висновки до розділу 1

В ході дослідження сформульовано дефініцію гнучкого робочого графіку як спеціального (особливого) режиму робочого часу, який дозволяє працівникам (окремим, їх групам, категоріям, всім) самостійно за погодженням із роботодавцем регулювати час початку, завершення роботи та тривалість робочого часу продовж робочого дня (зміни). В роботі порівняно позмінний, ковзаючий, вільний та гібридний графіки, які часто вважають синонімічними до гнучкого, з обґрунтуванням їх принципових відмінностей та спільних рис. Також проаналізовано типові випадки доцільності використання гнучких робочих графіків на підприємстві при різних умовах організації виробництва і праці.

У відповідності до законодавчих та нормативно-правових актів України наведено класифікацію гнучких робочих графіків. Описано складові робочого часу, вимоги до його тривалості та тривалості часу відпочинку при застосуванні гнучкого робочого графіку, а також види його обліку (щоденний, щотижневий, підсумований). Розглянуто усі можливі варіанти використання підприємствами гнучкого робочого графіку, зокрема, гнучкі години (східчастий графік), гнучкий робочий день та змішаний.

Для розкриття теоретичних основ впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність праці досліджено поняття задоволеності як HR-терміну, що відображає ставлення працівників до роботи і, водночас, якість роботи HR-менеджерів. З’ясовано, що робочий час і графік входять до складу базових факторів задоволеності персоналу у різних теоретичних підходів, що зустрічаються в економічній літературі, виконуючи низку важливих функцій. Теоретично обґрунтовано зв'язок гнучкого робочого графіку із робочою продуктивністю з позиції підприємства і працівника, та узагальнено прояви його впливу на продуктивність і задоволеність персоналу загалом.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ ТА ЙОГО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІЗ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «БДО»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «БДО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БДО» (далі – ТОВ «БДО») є однією з провідних аудиторських компаній України, історія якої почалась у 1993 року із заснування невеликої фірми «Баланс-Аудит» у місті Дніпро. В 1998 році її активи були продані міжнародній мережі аудиторсько-консалтингових компаній BDO (BDO Global Coordination B.V.), яка нині посідає п'яте місце в світі за чисельністю персоналу після учасників так званої «великої четвірки». Центральний офіс материнської компанії розташований у місті Завентем (Бельгія), а в кожній країні її дочірні компанії-члени представлені окремими юридичними особами.

В Україні ТОВ «БДО» має два офіси, які працюють в Дніпрі та Києві. Юридична адреса компанії: Україна, 49000, місто Дніпро, вул. Андрія Фабра, буд. 4. Підприємством має 8 засновників, які володіють різними частками у статутному капіталі розміром 9375 грн., серед яких один – мажоритарний (його частка становить 63%). За підприємством зареєстровано лише один вид діяльності згідно КВЕД – діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (код 62.90) [46].

Використовуючи інформацію з порталу аналітики відкритих даних Clarity Project, нами побудовано рейтинг найбільших аудиторських компаній України за показником чистого доходу від реалізації послуг станом на 2023 рік (рис. 2.1), де ТОВ «БДО» замикає ТОП-6. Негативна динаміка доходів усіх представлених на рис. 2.1 компаній відображає загальні тенденції розвитку ринку аудиторських послуг в Україні, який з початком війни різко скоротився

через значну втрату клієнтів, серед яких бренди, що пішли з ринку або призупинили діяльність, підприємства, що лишились на тимчасово окупованих територіях або фізично втратили активи через російську агресію.

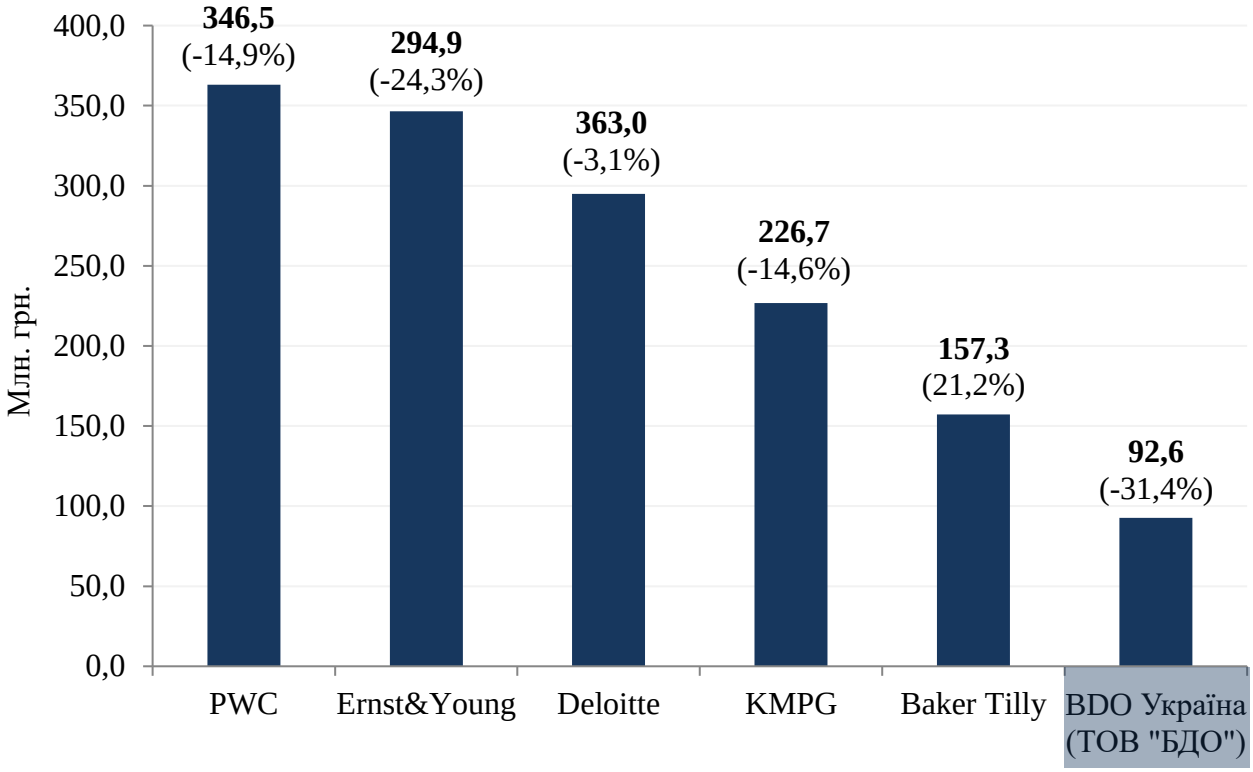

Рис. 2.1. ТОП-6 найбільших аудиторських компаній в Україні за рівнем доходів в 2023 році

Джерело: побудовано за даними [56]; в дужках наведено відсоток зменшення розміру чистого доходу від реалізації послуг компаній порівняно з 2022 роком

Не менш важливим рейтинговим показником є наявність в кадровому складі аудиторської компанії сертифікованих аудиторів, що мають сертифікат серії «А» (найвищий ступінь), а також інші сертифікати за міжнародними програмами CIPA (Certified International Professional Accountant – сертифікований міжнародний професійний бухгалтер), CAP (Certified Accounting Practitioner – сертифікований бухгалтер-практик), ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants – диплом з міжнародної фінансової звітності). За даними Top Pacers, онлайн-сервісу ренкінгу кращих аудиторських, консалтингових та юридичних фірм, на рис. 2.2 нами представлено ТОП-10 аудиторських компаній за кількістю аудиторів із

сертифікатами серії «А», що знаходились в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності у 2023 році.

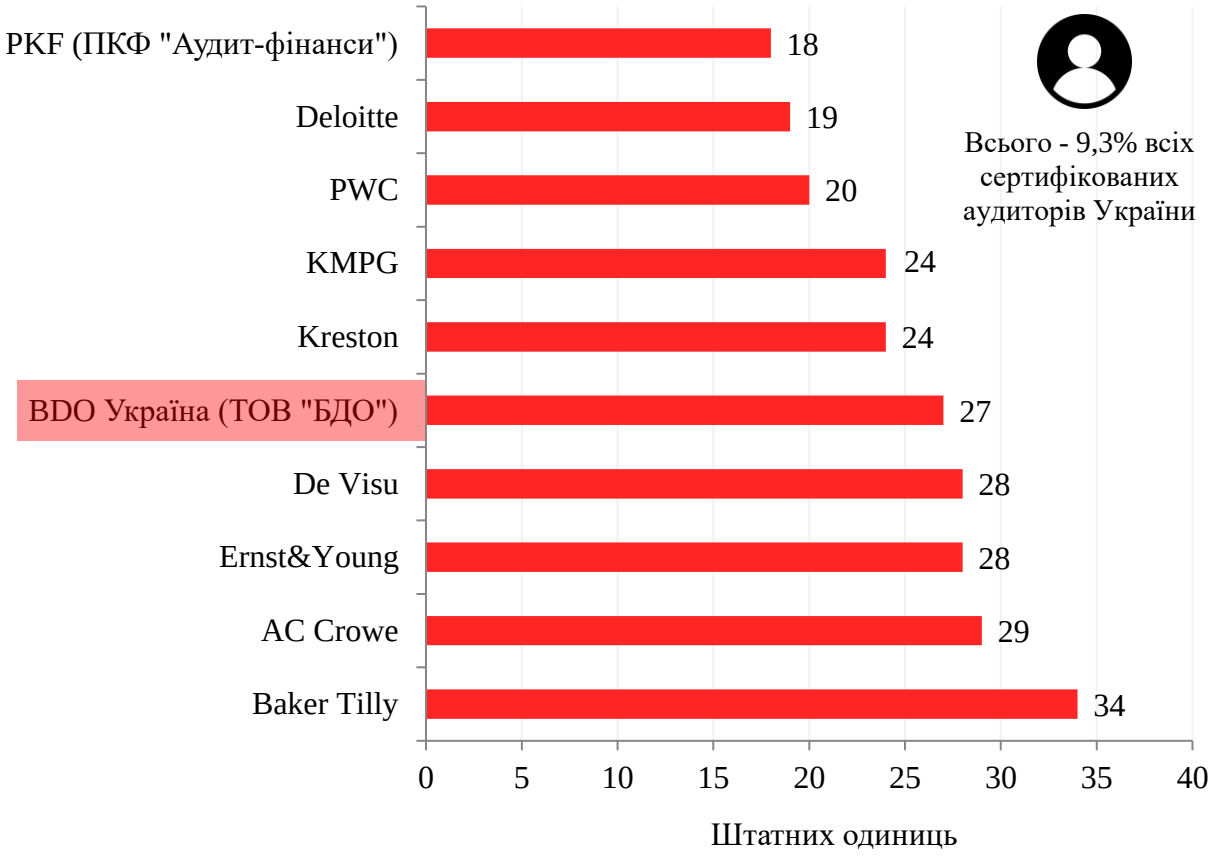

Рис. 2.2. ТОП-10 аудиторських компаній в Україні за кількістю аудиторів з сертифікатами серії «А» в 2023 році

Джерело: побудовано за даними [60]

У червні 2023 р. на території України зареєстровано 2711 сертифікованих аудиторів із сертифікатами найвищої серії, що на 28 осіб більше, ніж на 1 січня 2022 р. [18, с. 24]. Із них 9,3% працюють в десяти компаніях, що представлені на рис. 2.2, і 1% (27 осіб) на досліджуваному підприємстві (всі є штатними співробітниками).

На момент дослідження ТОВ «БДО» надавало послуги за 5 функціональними групами: аудит, бухгалтерський аутсорсинг, консалтинг, податкова та юридична практика і digital-аудит, що формують ширину асортиментного портфелю підприємства. Найбільш глибокою групою послуг

серед представлених в табл. 2.1 є консалтингові (11 напрямків), найменш глибокою – аудит і бухгалтерський аутсорсинг.

Таблиця 2.1

Ширина та глибина асортиментного портфелю ТОВ «БДО» в 2023 році

№	Ширина	Глибина
1	Аудит	1.1. Аудиторські послуги 1.2. Аудит резидентів «Дія. Сіті»
2	Бухгалтерський аутсорсинг	2.1. Бухгалтерський облік та фінансова звітність 2.2. Розрахунок заробітної плати та кадрове адміністрування
3	Консалтинг	3.1. Міжнародні стандарти фінансової звітності 3.2. Складання звітності у форматі iXBRL 3.3. Супровід участі в грантових конкурсах 3.4. Рекрутинг 3.5. Бізнес-консультування 3.6. Корпоративні фінанси 3.7. Оцінка і фінансове консультування 3.8. Due Diligence (незалежна перевірка перед реорганізацією) 3.9. BDO Academy 3.10. Охорона праці та екологічна безпека (HSE) 3.11. Сталий розвиток та енергоаудит
4	Податкова та юридична практика	4.1. Трансфертне ціноутворення 4.2. Податкові послуги 4.3. Юридичні послуги 4.4. Податковий Due Diligence
5	Digital-аудит	5.1. IT-аудит 5.2. Кібербезпека 5.3. Автоматизація бізнес-процесів

Джерело: побудовано на підставі [55]

В табл. 2.2 представлено зміни в складі та структурі наданих ТОВ «БДО» послуг, що розкриті компанією відповідно до вимог Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» №2258-XII [32] та є типовими для відображення в Звітах про прозорість [19]. У вартісній структурі послуг підприємства в 2021 р. переважають інші послуги з надання впевненості (28,2%), які наступного року спустились до другої позиції (26,5%), а в 2022 р. – послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес, і суб'єктів, що належать до групи компаній, материнською компанією яких є такі підприємства (28,4%), які в попередньому році були на другому місці (24,7%).

Таблиця 2.2

Динаміка складу та структури чистого доходу ТОВ «БДО» за реалізованими послугами в 2021 – 2022 рр.

№	Послуги	2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	У питомій вазі, п. п.
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %			
1	Послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес, і суб'єктів, що належать до групи компаній, материнською компанією яких є такі підприємства[1]	33414,4	24,7	26345,1	28,4	-7069,3	-21,2	3,7
2	Послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності інших юридичних осіб[1]	11518,1	8,5	8834,5	9,5	-2683,6	-23,3	1,0
3	Дозволені неаудиторські послуги підприємствам, що становлять суспільний інтерес[1]	8433,7	6,2	6058,9	6,5	-2374,8	-28,2	0,3
4	Неаудиторські послуги іншим юридичним особам[1]	32550,1	24,1	20118,4	21,7	-12431,7	-38,2	-2,4
5	Інші послуги з надання впевненості (ініціативний аудит, незалежний огляд тощо)	38123,5	28,2	24545,5	26,5	-13578	-35,6	-1,7
6	Інші професійні послуги	10978,5	8,1	6734,3	7,3	-4244,2	-38,7	-0,8
7	Всього	135018,3	100	92636,7	100	-42381,6	-31,4	*

Джерело: розраховано за даними [32; 55]

[1]послуги, за якими вимагається обов’язкове розкриття доходів згідно [32]

Найменша частка в структурі наданих ТОВ «БДО» послуг належить іншим професійним послугам та послугам з обов'язкового аудиту фінансової звітності інших юридичних осіб.

В категорію підприємств у пункті 1 табл. 2.2 потрапляють ті, хто в обов'язковому порядку має проводити аудит фінансової звітності. Такими клієнтами ТОВ «БДО» є понад 50 компаній, зокрема, АТ «Ідея Банк», ДП «Антонов», ДП «Укроборонсервіс», НЕК «Укренерго», ПрАТ «Страхова компанія «Українська страхова група», ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» та інші, які згідно законодавства визначені як такі, що становлять суспільний інтерес. Обсяг чистого доходу за послугами цим компаніям скоротився найменше за період – на 21,2%. Зазначимо, що скорочення продовж періоду відбулось за всіма позиціями, найбільше – за іншими професійними послугами (на 38,7%) та неаудиторськими послугами іншим юридичним особам (на 38,2%), а також послугами з надання впевненості (на 35,6%). Таку ситуацію можна пояснити скороченням клієнтської бази внаслідок воєнних дій та зниженням розмірів бюджетів компаній на консалтингові та інші професійні послуги аудиторів як такі, що не є для ними пріоритетними в умовах воєнного стану і головне – не є обов'язковими, як, наприклад, для підприємств у пунктах 1 – 3 табл. 2.2. Крім того, зниження клієнтів могло стати результатом переманювання конкурентами, серед яких компанії «великої четвірки» та більш дрібні гравці ринку з більш прийнятною в умовах кризи ціновою політикою.

Вищим органом управління товариства з обмеженою відповідальністю «БДО» є загальна збори учасників, а виконавчим органом, який замається вирішенням поточних управлінських питань, – дирекція (колегіальне управління), яку очолює виконавчий директор. Функції нагладжу та представництва компанії здійснює президент. Організаційна структура товариства, що належить до типу лінійно-функціональних, представлена на рис. 2.3.

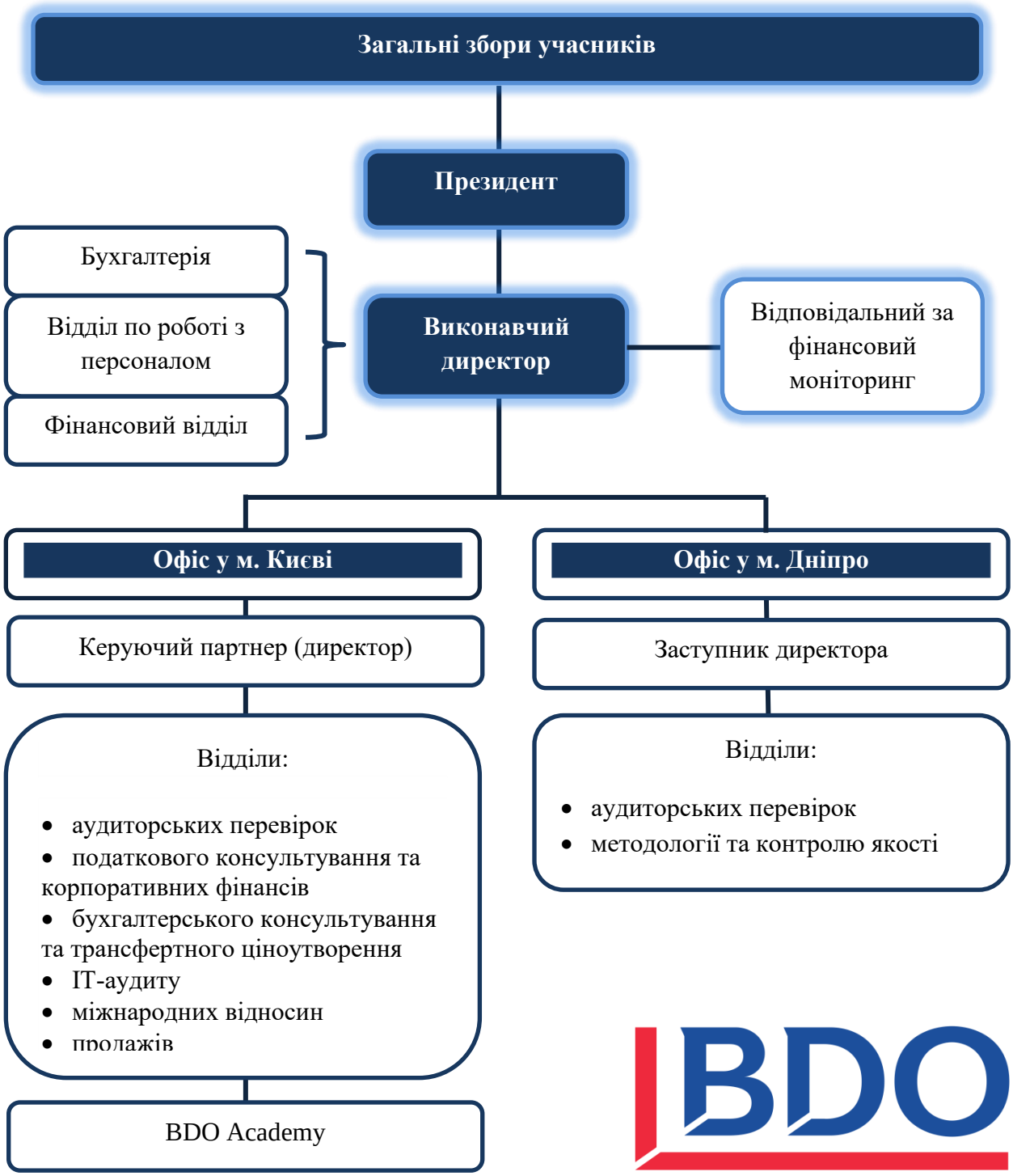

Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «БДО»

Джерело: складено за даними [55]

ТОВ «БДО» належить до категорії підприємств – суб'єктів малого підприємництва за двома з трьох критеріїв (крім середньої кількості працівників): балансова вартість активів, яка не перевищує 4 млн. євро, та чистий дохід від реалізації продукції до 8 млн. євро на рік, а тому має право на

складання фінансової звітності малого підприємства, за даними якими проаналізованого основні показники господарської діяльності компанії в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники господарської діяльності ТОВ «БДО» за 2021-2022 рр.

№	Показник	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	135018,3	92636,7	-42381,6	-31,4
2	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	147	151	4	2,7
3	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	1920	1738	-181	-9,5
4	Власний капітал	тис. грн.	62517,7	57182,6	-5335,1	-8,5
5	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	27942	30677	2735	9,8
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	79908,2	59204,4	-20703,8	-25,9
7	Інші операційні доходи	тис. грн.	7816,9	36516,7	28699,8	367,2
8	Інші операційні витрати	тис. грн.	38685,7	58570,3	19884,6	51,4
9	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	118593,9	117774,7	-819,2	-0,7
10	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	24728,4	11423,1	-13305,3	-53,8
11	Чистий прибуток	тис. грн.	19996,8	9213,9	-10782,9	-53,9
12	Продуктивність праці	тис. грн.	918,5	613,5	-305,0	-33,2
13	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	тис. грн.	190,1	203,2	13,1	6,9
14	Фондоозброєність	грн.	13,1	11,5	-1,5	-11,9
15	Чиста рентабельність реалізованих послуг	%	14,8	9,9	-4,9	*
16	Рентабельність власного капіталу	%	32,0	16,1	-15,9	*
17	Рентабельність діяльності	%	16,9	7,8	-9,0	*

Джерело: розраховано за даними [Додаток А]

З табличних даних бачимо, що практично всі показники господарської діяльності підприємства за два роки мали негативний тренд:

- практично на третину (-31,4%) впали чисті доходи від реалізації продукції, хоча за іншою операційною діяльністю компанія наростила доходи більше, ніж втричі (на 367,2%);
- на фоні падіння доходів знизились витрати: собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – на 25,9%, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) – на 0,7%;
- у підсумку більш стрімке скорочення доходів над витратами призвело до падіння прибутків: чистий прибуток в 2022 р. скоротився до 9213,9 тис. грн., або на 53,9% порівняно з попереднім роком;
- вартість власного капіталу, який створюється на підприємстві у якості фінансового резерву, зменшилась на 8,5%, що паралельно зі скороченням прибутковості призвело до падіння його рентабельності з 32% в 2021 р. до 16,1% в 2022 р.;
- інші показники рентабельності – чиста рентабельність реалізованих послуг і рентабельність діяльності – також зменшились у динаміці: перший – на 4,9% (до 9,9% в 2022 р.), другий – на 9% (до 7,8% в 2022 р.);
- вартість основних виробничих фондів підприємства знизилась за період на 181 тис. грн., або 9,5%, а фондоозброєність праці ще інтенсивніше – на 11,9% (до 11,5 грн. в 2022 р.), адже чисельність персоналу навпаки, зросла;
- на 33,2%, або 305 тис. грн., знизився показник продуктивності праці, який на кінець періоду дослідження досяг позначки 613,5 тис. грн.

Незважаючи на очевидне погіршення фінансового стану, ТОВ «БДО» розширює кадровий склад та збільшує зарплатні виплати персоналу. Так, в 2022 р. порівняно з попереднім роком штат підприємства збільшився на 4 особи і досяг 151 працівників, фонд оплати їх праці виріс на 9,8%, а в

розрахунку на одного штатного працівника – на 6,9%. Проте негативним є факт того, що зростання фонду оплати праці персоналу не має відповідного підкріплення у вигляді приросту ефективності праці, яка навпаки, має негативну динаміку.

2.2. Оцінка кадрового складу та продуктивності праці персоналу ТОВ «БДО»

Кадровий склад ТОВ «БДО» поділяється на три функціональні групи: операційний персонал, до якого належать аудитори, бухгалтери та фінансові консультанти, управлінський (керівники, спеціалісти та службовці у складі адміністративно-управлінського апарату) та допоміжний, задіяний в сфері обслуговування господарських приміщень та допоміжних робіт в компанії. В табл. 2.4 відображено динаміку складу та структури її персоналу з розподілом на групи.

Таблиця 2.4

Динаміка складу та структури персоналу ТОВ «БДО» за функціональними групами в 2021-2022 рр.

№	Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне	В структурі, п. п.
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	147	100,0	151	100,0	4	*
2	Операційний персонал (аудитори, бухгалтери, фінансові консультанти)	75	51,0	78	51,7	3	0,7
3	Управлінський персонал, всього, у тому числі:	67	45,6	68	45,0	1	-0,6
3.1.	керівники	17	11,6	17	11,3	0	-0,3
3.2.	спеціалісти	39	26,5	40	26,5	1	0,0
3.3.	службовці	11	7,5	11	7,3	0	-0,2

Продовж. табл. 2.4

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
4	Допоміжний персонал (працівники охорони та клінінгу, водій)	5	3,4	5	3,3	0	-0,1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Приріст працівників компанії на 4 особи відбувся завдяки працевлаштування до складу підприємства 3-х працівників з числа операційного персоналу і одного управлінця (спеціаліста). Кількість допоміжного персоналу стабільно залишилась на рівні 5 осіб продовж двох років.

Максимальна питома вага в структурі працівників ТОВ «БДО» припадає на операційний персонал, яка збільшилась з 51% в 2021 р. до 51,7% в 2022 р. Водночас, частка управлінського персоналу скоротилась на 0,6%, або до 45% в 2022 р. В структурі управлінців найбільше працює персоналу з категорії спеціалістів, найменше – службовців.

Оцінку якісного складу працівників компанії зробимо на підставі даних табл. 2.5. Отже, гендерний розподіл її персоналу складається на користь жінок, питома вага яких в загальній структурі зросла з 58,5% в 2021 р. до 58,3% в 2022 р. Зауважимо, що для аудиторських компаній в Україні загальним трендом є значно вища частка представниць жіночої статі в категорії аудиторів як основного операційного персоналу (понад 70%), ніж чоловіків [18, с. 24]. Щодо вікового розподілу, то частка молоді в структурі працівників ТОВ «БДО» є зовсім незначною, але має тенденцію до зростання: з 6,1% до 6,6% за період. Варто відзначити, що на підприємстві половина працівників перебуває у віці 40 років і вище, що пояснюється специфікою діяльності міжнародних аудиторських компаній та їх високими вимогами до професійної компетентності і досвіду кандидатів на позиції аудиторів та консультантів, які нарабляються з часом. Проте за два роки спостерігаємо певне омолодження кадрового складу компанії: частка працівників віком 30 – 40 років збільшилась до 40,5% в 2022 р., або на 0,9%.

Таблиця 2.5

Якісний склад та структура персоналу ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	Осіб	В структурі, %	Осіб	В структурі, %	Абсолютне	Структурні зрушення, п. п.
Гендерний розподіл						
Жінки	86	58,5	88	58,3	2	-0,2
Чоловіки	61	41,5	63	41,7	2	0,2
Віковий розподіл						
до 30 років	9	6,1	10	6,6	1,0	0,5
30 – 39 років	58	39,5	61	40,4	3,0	0,9
40 – 49 років	56	38,1	56	37,1	0,0	-1,0
50 – 59 років	20	13,6	21	13,9	1,0	0,3
60 років і вище	4	2,7	3	2,0	-1,0	-0,7
Розподіл за освітнім ступенем						
Повна загальна середня освіта	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Професійно-технічна освіта	2	1,4	2	1,3	0	0,0
Молодший спеціаліст / фаховий молодший бакалавр	4	2,7	4	2,6	0	-0,1
Бакалавр	37	25,2	39	25,8	2	0,7
Магістр	104	70,7	106	70,2	2	-0,5
Розподіл за стажем роботи на підприємстві						
До 1 року	9	6,1	10	6,6	1	0,5
Від 1 до 5 років	37	25,2	39	25,8	2	0,6
Від 5 до 10 років	65	44,2	66	43,7	1	-0,5
Від 10 до 15 років	22	15,0	23	15,2	1	0,2
Понад 15 років	14	9,5	13	8,6	-1	-0,9
Всього	147	100	151	100	4	*

Джерело: розраховано за даними підприємства

З означеної вище причини освітній рівень персоналу в компанії достатньо високий: більшість працівників мають вищу освіту рівня «Бакалавр» та «Магістр» (частка працівників-магістрів найвища і становить 70,7% і 70,2% відповідно на початок та кінець періоду), а питома вага працівників без вищої освіти зовсім незначна і, працюють вони, переважно, у складі допоміжного персоналу. В 2022 р. 43,7% персоналу ТОВ «БДО» мали стаж роботи 5 – 10 років, що на 0,5% менше, ніж в 2021 р. На другому місці у розподілі працівників за стажем ті, хто працює в компанії менш тривалий строк – від 1 до 5 років, і їх поповнення за період було максимальним – на 2 особи (до 39 осіб в 2022 р.). Третє місце в структурі замає персонал, що працює у складі компанії від 10 до 15 років: 15% в 2021 р. та 15,2% в 2022 р.

Важливою характеристикою кадрового складу підприємства є оцінка показників руху кадрів. В табл. 2.6 представлено його абсолютні показники на матеріалах аудиторської компанії «БДО» в 2021-2022 рр.

Таблиця 2.6

Показники руху кадрів ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне, осіб	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	147	151	4	2,7
2	Прийнято продовж року	10	11	1	10,0
3	Звільнено продовж року, всього, в тому числі з причин:	8	9	1	12,5
3.2	плинності кадрів (за власним бажанням, через невідповідність кваліфікації, за порушення трудової дисципліни)	8	9	1	12,5
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець року	145	147	2	1,4

Джерело: розраховано за даними підприємства

Бачимо, що кількість прийнятих працівників за період перевищувала кількість звільнених, з яких всі звільнились по типовим причинам плинності. В табл. 2.7 зображено відносні показники руху кадрів компанії.

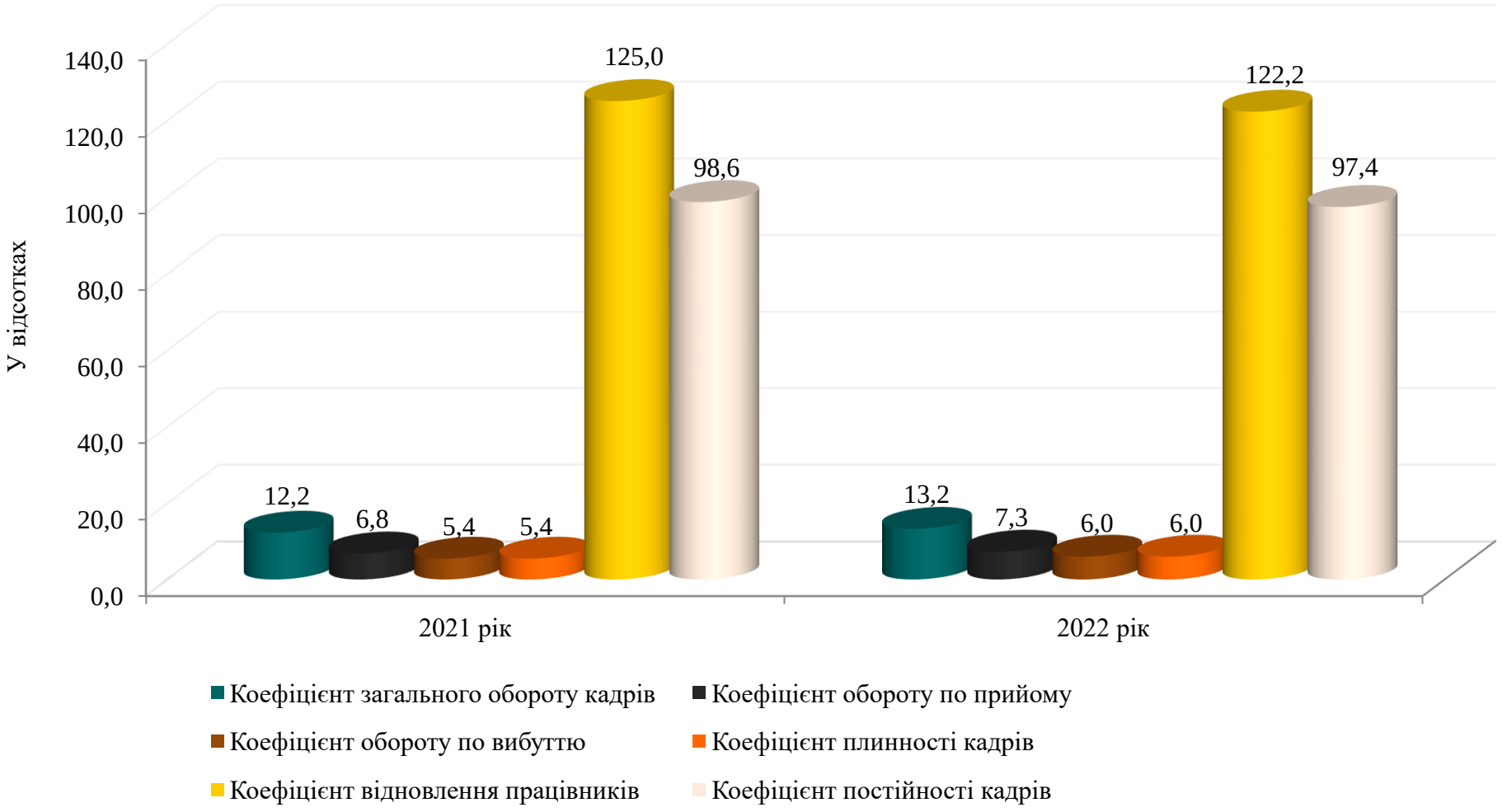

Рис. 2.4. Відносні показники руху кадрів ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр.

Джерело: розраховано за даними табл. 2.6

Коефіцієнт загального обороту кадрів збільшився із 12,2% до 13,2% за два роки внаслідок пришвидшення їх руху як на прийом, так і вибуття. Коефіцієнт обороту по прийому виріс на 0,5% і в 2022 р. становив 7,3%. Оскільки звільнені працівники пішли з компанії із типових причини плинності, коефіцієнт обороту по вибуттю за величиною дорівнює коефіцієнту плинності кадрів. Обидва показники виросли з 5,4% до 6%, що є негативним трендом в динаміці кадрового складу ТОВ «БДО», оскільки це індикатор пришвидшення відтоку працівників, тим більше, зважаючи на невеликий розмір компанії. Також несприятливі зміни відбулись із коефіцієнтом відновлення працівників та постійності кадрів, які скоротились на 2,8% та 1,2% відповідно. Тобто ступінь оновлення кадрового складу уповільнився, а стійкість його формування дещо порушено через плинність.

Ефективність використання кадрового складу компанії оцінимо за мультиплікативною моделлю продуктивності праці, яка у випадку ТОВ «БДО» формує цей показник як добуток чотирьох факторів: двох кількісних – кількості днів, відпрацьованих одним працівником з числа операційного персоналу та середньої фактичної тривалості робочого дня, структурного – частки операційного персоналу в структурі штатних працівник та якісного – середньогодинної продуктивності праці працівника з числа операційного персоналу. В табл. 2.7 наведено розрахунок означених факторів і результативного показника – середньорічної продуктивності праці одного штатного працівника підприємства.

Таблиця 2.7

Розрахунок продуктивності праці одного штатного працівника ТОВ «БДО» та її показників-факторів

№	Показник	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне, %
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Вихідна інформація для розрахунків						
1	Чистий обсяг реалізованих послуг	тис. грн.	135 018	92 637	-42 382	-31,39

Продовж. табл. 2.7

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього, в т.ч.:	осіб	147	151	4	2,72
2.1	операційний персонал	осіб	75	78	3	4,00
3	Відпрацьовано операційним персоналом	люд.-днів	16575	17550	975	5,88
4	Відпрацьовано операційним персоналом	люд.-годин	132269	140400	8 132	6,15
Результативний показник та показники-фактори						
5	Середньорічна продуктивність праці штатного працівника	тис. грн.	918,49	613,49	-305,00	-33,21
6	Середньорічна продуктивність праці працівника з числа операційного персоналу	тис. грн.	1800,24	1187,65	-612,59	-34,03
7	Відпрацьовано за рік працівником з числа операційного персоналу	днів	221	225	4	1,81
8	Середня фактична тривалість робочого дня	год.	7,99	8,04	0,05	0,63
9	Частка операційного персоналу в структурі штатних працівників	п. п.	0,510	0,517	0,006	*
10	Середньогодинна продуктивність праці працівника з числа операційного персоналу	тис. грн.	1,02	0,66	-0,36	-35,60

Джерело: розраховано за даними підприємства

Серед змін у показниках-факторах варто відзначити наступне. Кількість днів, які були відпрацьовані працівниками ТОВ «БДО» з числа операційного персоналу, зросла, адже в 2022 р. через повномасштабну війну росії в Україні і запровадження воєнного стану скасовано додаткові вихідні і, відповідно, збільшилась загальна кількість робочих днів.

Більше, ніж на третину, знизилась середньогодинна продуктивність праці працівника у складі операційного персоналу, причина чого криється в проблемах із індивідуальною та груповою ефективністю співробітників ТОВ «БДО».

Тривалість робочого дня і частка операційного персоналу в структурі штатних працівників – це показники-фактори, які відзначились наростаючою динамікою за два роки, а отже, прогнозуємо їх позитивний вплив на результативний показник. Обчислити його кількісно можна декількома статистичними методами, зокрема, абсолютних різниць (модифікований метод елімінування). Для спрощення розрахунки було здійснено в Microsoft Excel, а підсумкові величини впливу у розрізі кожного фактору і загалом наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати факторного аналізу продуктивності праці штатного працівника ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр.

№	Фактори впливу	Абсолютний вплив, тис. грн.	Відносний вплив, %
1	Кількість днів, відпрацьованих працівником з числа операційного персоналу ($\Delta ПП_1$)	16,62	1,81
2	Середня фактична тривалість робочого дня ($\Delta ПП_2$)	5,85	0,64
3	Частка операційного персоналу в структурі штатних працівників ($\Delta ПП_3$)	11,72	1,28
4	Середньогодинна продуктивність праці працівника з числа операційного персоналу ($\Delta ПП_4$)	-339,19	-36,94
5	Зміна середньорічної продуктивності праці штатного працівника ($\Delta ПП$)	-305,00	-33,21

Джерело: розраховано у Microsoft Excel за даними табл. 2.7

Приріст результативного показника ($\Delta ПП$) відбувся унаслідок дії трьох факторів:

- збільшення кількості днів, відпрацьованих працівниками з числа операційного персоналу, на 4 ($\Delta ПП_1 = +16,62$ тис. грн.);
- подовження тривалості робочого дня на 0,05 години до 8,04 годин ($\Delta ПП_2 = +5,85$ тис. грн.);
- зростання частки операційного персоналу в структурі штатних працівників на 0,006 процентних пункти ($\Delta ПП_3 = +11,72$ тис. грн.).

Якісний фактор, як то середньогодинна продуктивність праці штатного працівника, скоротилась більше, ніж на третину, – до 0,66 тис. грн. в 2022 р., що на 35,36% менше, ніж в попередньому році. Саме це, головним чином, призвело до скорочення продуктивності праці штатного працівника ТОВ «БДО». Її убуток під впливом цього фактору становив 339,19 тис. грн., або 36,94% ($\Delta ПП_4$), а загальне скорочення внаслідок сумарного впливу чотирьох факторів – 305 тис. грн., або 33,21%. Таким чином, за підсумками 2021-2022 р. в компанії суттєво знизилась ефективність праці, що також вказує на перевитрати робочого часу та нераціональність його використання працівниками, що потребує більш детальних досліджень.

2.3. Аналіз використання робочого часу, стану його організації та задоволеності персоналу робочим графіком у ТОВ «БДО»

Аналіз використання робочого часу передбачає дослідження його складу та структури у розрізі фонду відпрацьованих і не відпрацьованих працівниками людино-годин. Дані щодо цього на матеріалах ТОВ «БДО» представлені в табл. 2.9. Фонд робочого часу в компанії за два роки збільшився на 18375,8 люд.-годин, або 6,3% унаслідок приросту кількості працівників, робочих днів у 2022 р. та їх тривалості (надурочна робота). В його структурі фонд відпрацьованого часу у 2021 р. займав частку 88,4%, яка наступного року скоротилась до 87,5%. Фонд невідпрацьованого часу у порівнянні з відпрацьованим збільшився майже втричі швидше: відносне відхилення першого становить 14,1%, другого – лише 5,2%. Найбільший відносний приріст спостерігаємо у розрізі часу, невідпрацьованого працівниками компанії з причини тимчасової втрати працездатності, – 23%, за щорічними відпустками та неявками із дозволу адміністрації він був майже вдвічі меншим – 13,5% і 11,7% відповідно. Втрати працівниками часу у зв’язку з неявками із інших причин скоротились на 38,4% за період.

Таблиця 2.9

Аналіз складу та структури фонду робочого часу працівників ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр.

№	Показники	Люд.-годин		В структурі, %		Відхилення		
		2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне	Відносне, %	У структурі, %
1	Фонд робочого часу	293632,5	312008	100	100,0	18375,8	6,3	*
2	Фонд відпрацьованого робочого часу	259571	273159	88,4	87,5	13587,9	5,2	-0,9
3	Фонд невідпрацьованого часу, всього, у т. ч. з причин:	34061	38849	11,6	12,5	4787,9	14,1	0,9
3.1	щорічних основних і додаткових відпусток	29951	33993	10,2	10,9	4042,6	13,5	0,7
3.2	тимчасової непрацездатності	3241	3986	1,1	1,3	745,1	23,0	0,2
3.3	неявок з дозволу адміністрації (відпустки без збереження зарплати, додатковий вільний час)	667	745	0,2	0,2	78,0	11,7	0,0
3.4	неявок з інших причин, в т.ч. передбачених колективним договором	203	125	0,1	0,0	-77,7	-38,4	0,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

На рис. 2.5 зображено структуру невідпрацьованого працівниками ТОВ «БДО» часу за 2021-2022 р., звідки бачимо, що питома вага щорічних основних і додаткових відпусток, яка є максимальною з-поміж інших складових, скоротилась з 87,9% до 87,5% за два роки. Натомість частка трат часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, яка є другою за величиною, зросла із 9,5% в 2021 р. до 10,3% в 2022 р. Питома вага втрат працівниками часу з інших причин є мінімальною і скоротилась вдвічі – до 0,3% в 2022 р.

Рис. 2.5. Структура невідпрацьованого працівниками ТОВ «БДО» часу в 2021-2022 рр.

Джерело: розраховано за даними табл. 2.10

З метою визначення факторів, які вплинули на приріст фонду відпрацьованого працівниками ТОВ «БДО» часу (тут мова йде про операційний персонал), звернемось до алгоритму факторного аналізу. Його мультиплікативну модель можна представити у вигляді добутку трьох

факторів: середньооблікової чисельності операційного персоналу, кількості днів, що відпрацьована кожним з них за рік, та тривалості робочого дня, що в динаміці за два роки представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок фонду відпрацьованого операційним персоналом ТОВ «БДО» робочого часу в 2021-2022 рр. за мультиплікативною моделлю

№	Показник	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова чисельність операційного персоналу	осіб	75	78	3	4,00
2	Відпрацьовано за рік працівником з числа операційного персоналу	днів	221	225	4	1,81
3	Тривалість робочого дня	год.	7,99	8,04	0,05	0,63
4	Фонд відпрацьованого робочого часу	люд.-годин	132434,3	141102,0	8 667,7	6,54

Джерело: розраховано за даними підприємства

Результати факторного аналізу фонду робочого часу, що був відпрацьований працівниками з числа операційного персоналу компанії у 2021-2022 рр., зведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати факторного аналізу фонду робочого часу, відпрацьованого операційним персоналом ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр.

№	Фактори впливу	Абсолютний вплив, люд.-годин	Відносний вплив, %
1	Середньооблікова чисельність операційного персоналу ($\Delta ФРЧ_1$)	5297,3	4,00
2	Кількість днів, відпрацьованих за рік одним працівником з числа операційного персоналу ($\Delta ФРЧ_2$)	2492,9	1,88
3	Тривалість робочого дня ($\Delta ФРЧ_3$)	877,5	0,66
4	Зміна фонду відпрацьованого робочого часу ($\Delta ФРЧ$)	8667,7	6,54

Джерело: розраховано у Microsoft Excel за даними табл. 2.10

Приріст результативного показника відбувся внаслідок позитивного впливу всіх трьох факторів:

- максимально – через збільшення чисельності операційного персоналу на 3 особи ($\Delta ФРЧ_1$ = +5297,3 люд.-годин);
- збільшення кількості робочих днів, що їх відпрацював працівників з числа операційного персоналу ($\Delta ФРЧ_2$ = +2492,9 люд.-годин) – вдвічі слабший вплив, проте теж відчутний;
- подовження тривалості робочого дня на 0,05 годин ($\Delta ФРЧ_3$ = +877,5 люд.-годин).

Сукупний вплив факторів на результативний показник склав 8667,7 люд.-годин, за рахунок яких фонд відпрацьованого операційним персоналом ТОВ «БДО» робочого часу збільшився на 6,54% за період, що аналізується.

Зазначимо, що організація робочого часу – це процес управління роботодавцем особистою та колективною ефективністю шляхом планування роботи персоналу у контексті якісного розподілення робочих годин і часу відпочинку. На кожному підприємстві, залежно від сфери бізнесу і представленості персоналу за різними якісними характеристиками, організація робочого часу має певні особливості, які на досліджуваному підприємстві охарактеризовані у розрізі складових елементів в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Стан організації робочого часу у ТОВ «БДО» за складовими елементами

№	Складовий елемент	Оцінка стану
1	*2*	*3*
2	Стандартний робочий графік персоналу	Працівники київського та дніпровського офісів компанії працюють за єдиним графіком: • робочий тиждень – з понеділка по п'ятницю • вихідні дні – субота, неділя • тривалість робочого дня: з 09^{00} (початок) до 18^{00} (закінчення) • перерва на відпочинок та харчування – 13^{00}– 14^{00} У будні дні офіси відкриваються раніше на одну годину (о 8:00) для прибирання приміщень і працівників, які працюють за гнучким графіком (пункт 3)

Продовж. табл. 2.12

1	*2*	*3*
2	Гнучкий робочий графік	Практику гнучких робочих графіків було запроваджено в компанії з початком пандемії. Перехід конкретного працівника на гнучкий графік погоджується з керівництвом в індивідуальному або колективного (для відділу) порядку. На кінець 2022 р. ним охоплено близько третини персоналу. Діючий гнучкий графік роботи передбачає саморегулювання працівником, що має на нього право, часу початку роботи (08^{00}, 08^{30}, 9^{00}) та її закінчення (17^{00}, 17^{30}, 18^{00})
3	Дистанційний або гібридний формат організації робочого часу	Такі формати роботи в компанії не практикуються
4	Робота в службових відрядженнях	У випадках, коли аудиторам чи фінансовим консультантам необхідно виїжджати на об'єкт замовника, оформлюються службові відрядження – менше доби або більш строкові
5	Неповний або скорочений робочий час	В компанії на умовах неповного робочого часу працює 1 особа згідно вимог законодавства (стаття 57 Кодексу законів про працю України [22]). Працівники на умовах скороченого робочого часу відсутні

Джерело: складено автором за даними підприємства

Визначимо, яким чином стан організації робочого часу впливає на задоволеність персоналу ТОВ «БДО». Універсальної методики щодо цього не існує, тому нами використано низку методичних підходів вчених-економістів з робіт [4; 10; 41; 47], що побудовані на аналізі ступеня задоволеності за групами складників, які в тому числі стосуються організації робочого часу на підприємства, шляхом експертного опитування. Для початку з'ясуємо загальний рівень задоволеності персоналу роботою у ТОВ «БДО». Експертну групу сформованою з 32 працівників у складі операційного персоналу трьох відділів: аудиторських перевірок, податкового консультування та корпоративних фінансів і бухгалтерського консультування та трансфертного ціноутворення, що працюють в київському осередку компанії. В анкеті [Додатку Б] співробітникам було запропоновано оцінити задоволеність роботою у ТОВ «БДО» за 10 компонентами по 5-бальній шкалі: від 5 балів («цілком задоволений») до 1 балу («незадоволений»). Результати опитування зведені графічно на рис. 2.6.

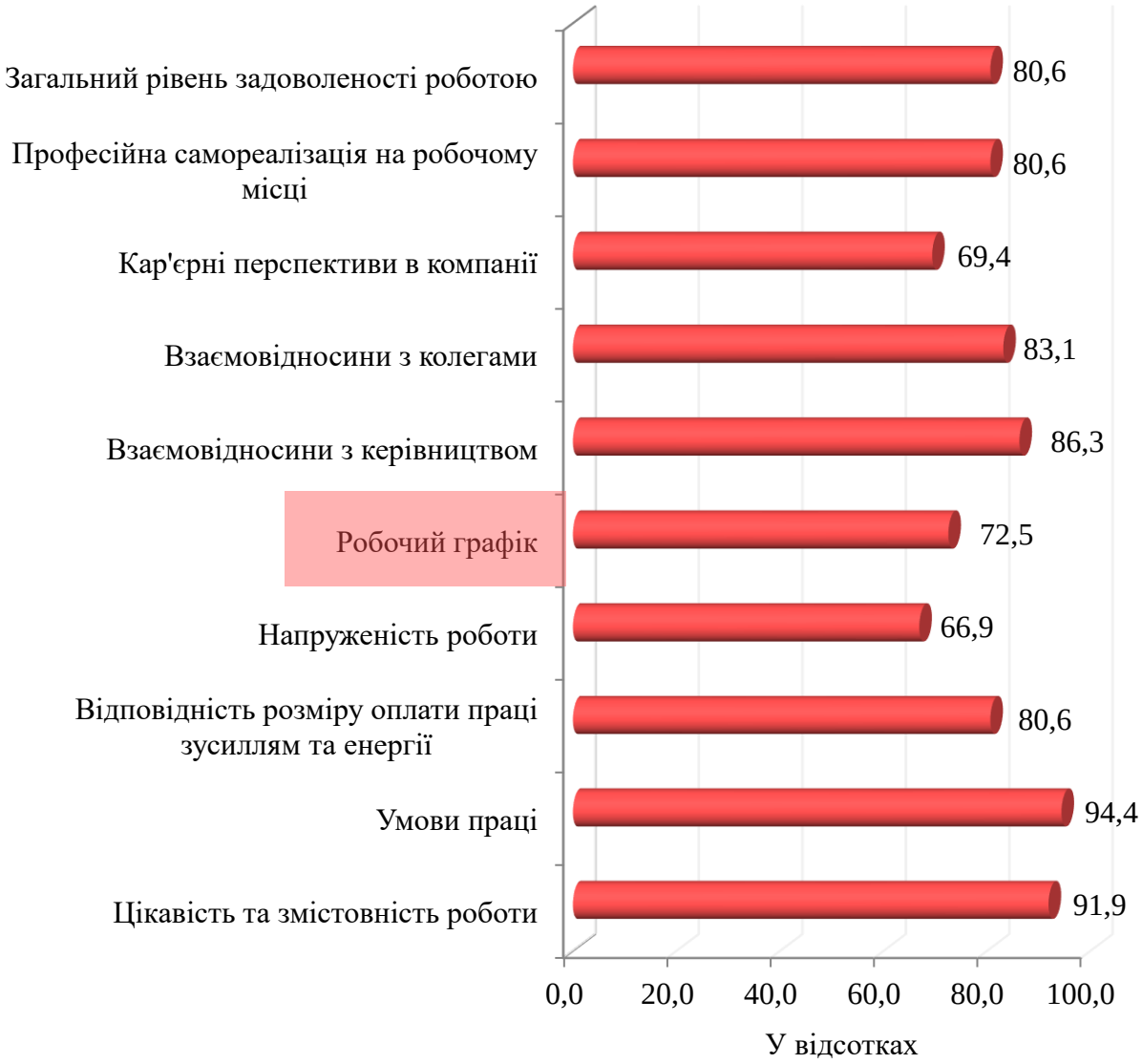

Рис. 2.6. Рівень задоволеності роботою персоналу ТОВ «БДО» за окремими компонентами, в тому числі робочим графіком і загалом

Джерело: розраховано автором за даними табл. В.1, табл. В.2 [Додаток Г]

Середній бал відповідей по кожній компоненті був переведений у відсоток як частка від максимально можливого балу. Зважаючи на довжину кількісної шкали (від 1 до 5 балів), у відсотковому співвідношенні рівень задоволеності персоналу роботою в компанії та її окремими компонентами можна оцінити в інтервалах: до 40% – низький; 40-60% – нижче середнього; 60-80% – середній; понад 80% – високий. Загальний рівень задоволеності персоналу роботою у ТОВ «БДО» є високим, хоча за величиною він перебуває тільки на початку інтервалу «високого» рівня (80,6%). При цьому максимальні

бали респонденти віддали таким компонентам, як умови праці, цікавість та змістовність роботи, а також взаємовідносинам із керівництвом та колегами, тобто компанія дбає про створення комфортних для умов праці та підтримку позитивного мікроклімату в колективі.

Натомість найменшу задоволеність, що відповідає середньому її рівню, опитані працівники відчувають до таких компонент, як кар'єрні перспективи в компанії (69,4%), напруженість роботи (66,9%) та робочий графік (72,5%). Звуженість кар'єрних перспектив в компанії пояснюється її невеликим за обсягами розміром, що не дає можливість у повній мірі, на відміну від великих аудиторських корпорацій, кар'єрно зростати по вертикалі (є межа посад в управлінській ланці), а горизонтальні ротації на підприємстві майже відсутні. Напруженість роботи працівників ТОВ «БДО», інколи – надмірна пов'язана зі сферою їх професійної діяльності (розрахунково-аналітична) та високим ступенем відповідальності за кінцеві результати роботи. І замикає трійку найбільших невдоволень працівників компанії – графік роботи. Вони оцінили його як посередній, незважаючи на діючу практику використання поряд зі сталим гнучких графіків, що з високою вірогідністю вказує на наявні проблеми в схемі їх організації. ТОВ «БДО» пропонує лише один різновид гнучкого графіку – «східчастий» із саморегулюванням часу початку (08^{00}, 08^{30}, 9^{00}) і закінчення (17^{00}, 17^{30}, 18^{00}) робочого дня, який не коригувався з часів пандемії. Проте реалії сьогодення, пов'язані з війною, суттєво вплинули на графік роботи його персоналу. Якщо до початку повномасштабного вторгнення питома вага закордонних клієнтів (іноземних компаній та українських компаній за кордоном) в портфелі послуг ТОВ «БДО» не піднімалась вище 10%, то після вона виросла практично у 2,5 рази, оскільки певна частина вітчизняних підприємств релокували офіси та співробітників за межі України. В 2022 році найбільш крупні клієнти ТОВ «БДО» перебували на території Туреччини (тут і далі різниця в часі з Києвом – на 1 годину більше), США (від 5 до 7 годин менше) та арабських країн (на 1 – 2 годину більше), що не синхронізується з графіком роботи значної частини

операційного персоналу компанії, адже працівники, що обслуговують клієнтів із вказаних країн, вимушені підлаштовуватись під більш пізній початок і закінчення операційного їх операційного дня порушуючи власний. Із-за цього в 2022 р. спостерігаємо подовження тривалості робочого дня працівників з числа операційного персоналу аудиторської компанії, тобто випадки понадурочної роботи. Саме в цьому криється основна причина незадоволення працівників ТОВ «БДО» діючим робочим графіком, в тому числі гнучким, розрахованим на більш ранній початок і закінчення робочого дня, що потребує вирішення.

Висновки до розділу 2

Аналіз організації робочого часу та його взаємозв'язку із продуктивністю праці і задоволеністю персоналу здійснювався на матеріалах ТОВ «БДО» – однієї з провідних аудиторських компаній України, яка посідає 6 місце за рівнем доходів та 4 місце за кількістю аудиторів з сертифікатами серії «А» у 2023 році. Результати аналізу показників господарської діяльності компанії засвідчили їх негативний тренд продовж 2021-2022 рр., як то падіння доходів, абсолютної та відносної прибутковості, продуктивності праці та її фондоозброєності. Проте, незважаючи на очевидне погіршення фінансового стану, ТОВ «БДО» розширює кадровий склад та збільшує зарплатні виплати персоналу. В структурі персоналу підприємства максимальну частку займають жінки, працівники у віковому діапазоні 30 – 39 років (дещо менше, але теж вагому – віком 40 – 49 років), з вищою освітою, переважно, освітнього ступеня «Магістр» та стажем роботи від 5 до 10 років. Негативним трендом є зростання коефіцієнта плинності кадрів на підприємстві, який виріс за два роки з 5,4% до 6%.

Фонд робочого часу у ТОВ «БДО» продовж періоду збільшився на 6,3%. Встановлено, що фонд невідпрацьованого часу збільшився майже втричі

більше порівняно з невідпрацьованим: 14,1% проти 5,2% відповідно. Максимальний відносний приріст (23%) відбувся у розрізі часу, невідпрацьованого працівниками ТОВ «БДО» з причин тимчасової непрацездатності. Результати факторного аналізу фонду робочого часу, відпрацьованого операційним персоналом ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр., засвідчив, що найбільший вплив на нього здійснив приріст чисельності операційного персоналу на 3 особи, а сукупний вплив усіх факторів призвів до зростання результативного показниками на 8667,7 люд.-годин (6,54%).

В роботі оцінено стан організації робочого часу у ТОВ «БДО» за складовими елементами, як то: стандартний робочий графік персоналу, гнучкий робочий графік, що практикується на підприємстві з часів пандемії, робота в службових відрядженнях, неповний або скорочений робочий час. Практика дистанційного або гібридного формату організації робочого часу в компанії відсутня. За результатами опитування з'ясовано, що рівень задоволеності персоналу роботою у ТОВ «БДО» є високим (80,6%, хоча це лише початок інтервалу «високого» рівня), а діючий графік роботи, в тому за наявності варіанту гнучкого графіку, замикає ТОП-3 компонент (всього – 9 компонент), за якими працівники відчувають найменшу задоволеність, що вказує на очевидні проблеми в його організацією.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ДОСЯГНЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ВПЛИВУ ГНУЧКИХ РОБОЧИХ ГРАФІКІВ НА РОБОЧУ ПРОДУКТИВНІСТЬ І ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БДО»

3.1. Моделювання впливу масштабів охоплення працівників ТОВ «БДО» гнучкими робочими графіками на продуктивність їх праці

Вибір працівниками гнучкого робочого графіку замість традиційно фіксованого побудований на схильності людей до того, що їм подобається контролювати свій розклад. Це підвищує їх відповідальність за роботу і особисте життя та позитивно впливає на рівень довіри до компанії. ТОВ «БДО» з 2021 року впровадило практику використання гнучких графіків роботи, не лише з урахуванням тогорічних реалій часу (пандемія), але й з наміром того, щоб команда досягала найкращих результатів.

Здійснимо перевірку гіпотези про наявність залежності між продуктивністю праці та масштабами охоплення персоналу ТОВ «БДО» гнучкими робочими графіками, тобто відсотку тих працівників, які працюють на його умовах в загальній структурі штатних працівників компанії.

У табл. 3.1 наведено квартальні значення обох показників за 2021-2022 рр. Бачимо, що зміни результативного показника були нерівномірними: в 2 кварталі 2021 р. продуктивність праці впала до мінімуму року, а на його кінець досягла максимального значення; у 1 кварталі 2022 р. з початком війни в Україні показник зазнав різкого падіння (порівняно з попереднім кварталом – вдвічі нижче), яке тільки погіршилось на кінець періоду. Динаміка факторної ознаки була менш інтенсивною: частка працівників, які працюють на умовах робочого графіку в компанії, коливалась в межах третини персоналу.

Таблиця 3.1

Квартальна динаміка продуктивності праці та частки працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку у ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік				2022 рік			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Середньорічна продуктивність праці штатного працівника, тис. грн., тис. грн.	169,7	112,3	279,9	356,6	114,1	206,7	189,4	103,3
Частка працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку, %	30,3	30,8	32,0	33,6	30,7	32,0	32,0	30,8

Джерело: складено за даними підприємства

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу проведемо моделювання залежності продуктивності праці штатного працівника ТОВ «БДО» та частки працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку, де перший показник буде результативним (*У*), другий – факторним (*х*).

Для початку нами використано графічний метод кореляції, який дозволить виявити наявність зв’язку між двома ознаками шляхом побудови і аналізу поля кореляції – безлічі точок, які уторились в системі координат *х* та *Y*. Їх розміщення наочно може вказати на форму зв’язку між факторною і результативною ознакою, його напрямок та щільність, а більш точні результати отримаємо за допомогою апроксимації результатів експериментальних досліджень.

Зробивши припущення, що між *х* та *у* існує лінійний зв'язок, на рис. 3.1 представлено апроксимацію залежності між продуктивністю праці та часткою працівників, охоплених гнучким робочим графіком в компанії, отриману в середовищі Microsoft Excel з виведенням на зображення рівняння лінійної регресії та коефіцієнта детермінації.

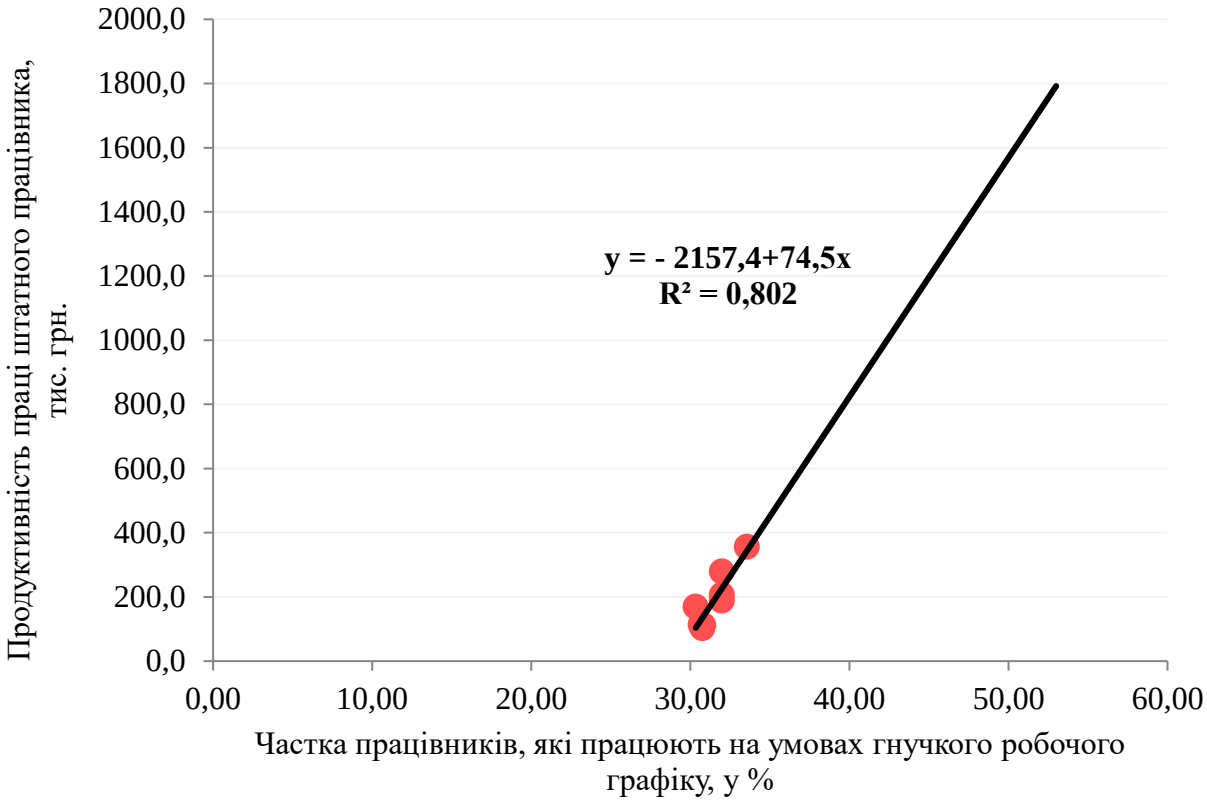

Рис. 3.1. Апроксимована залежність продуктивності праці штатного працівника ТОВ «БДО» від частки працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку в компанії

Джерело: побудовано автором за даними табл. 3.1

Висхідний напрямок лінії тренду на рис. 3.1 свідчить про прямо пропорційний зв'язок між факторною і результативною ознаками, а на його щільність вказує як наближеність точок до лінії, так і величина коефіцієнта детермінації на рівні 0,802.

Парна лінійна економетрична модель залежності показників може бути представлена функцією виду [16, с. 114]:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times x, \tag{3.1}$$

де β_0 – вільний член; β_1 – коефіцієнт регресії, обидва – шукані параметри в моделі.

З рис. 3.1 бачимо, що шуканий коефіцієнт регресії дорівнює 74,5, а вільний член становить -2157,4, що можна трактувати наступним чином: при збільшенні частки працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку, на 1%, ключовий показник ефективності праці персоналу зросте на 74,5 тис. грн. на особу.

Скориставшись функціє «Регресія» Microsoft Excel, було розраховано показники регресійної статистики за побудованою моделлю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники регресійної статистики моделі залежності продуктивності праці штатного працівника від частки працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку у ТОВ «БДО»

Показник	Значення
R – множинний коефіцієнт кореляції	0,895
R^2 – коефіцієнт детермінації	0,801
Нормований R^2	0,769
Стандартна похибка	42,9
Число спостережень	8

Джерело: розраховано за даними табл. 3.1

На наявність щільного зв'язку між результативною і факторними ознаками вказує коефіцієнт детермінації (квадрат множинного коефіцієнта кореляції). Його значення на рівні 0,801 означає, що на 80,1% зміна продуктивності праці штатного працівника ТОВ «БДО» залежить від зміни частки його працівників, що охоплені гнучким робочим графіком, а інші 19,9% визначаються впливом другорядних факторів, не задіяних в процесі моделювання. Нормований коефіцієнт детермінації – це R^2, скорегований на кількість змінних ознак і число спостережень (8 кварталів). З табл. 3.1 бачимо, що він дорівнює 0,769, що вище теоретичного (нормативного) значення показника (0,75).

Результати дисперсійного аналізу залежності показників, обраних для дослідження, представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники дисперсійного аналізу моделі залежності продуктивності праці штатного працівника від частки працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку у ТОВ «БДО»

Показники	Число ступенів свободи (degree of freedom)	∑ квадратів відхилень (sum of squares)	Дисперсія випадкової величини (mean of squares)	Розрахунковий F-критерій	Ступінь значущості розрахункового F-критерію Фішера			
Режим роботи «Регресія»	1	44753,5	44753,5	24,25	0,0026			
Квадратичний залишок	6	11072,4	1845,4	x	x			
Разом	7	55825,9	x	x	x			
Модель парної лінійної регресії: $\hat{y} = -2157{,}4 + 74{,}52x$	β_0, β_1 – невідомі параметри в моделі парної лінійної регресії	Error – стандартна похибка параметрів в моделі	t-критерій Ст'юдента	Асимптоматична значимість (p-value)	Довірчі інтервали (межі допустимих відхилень)			
					min 95%	max 95%	min 99%	max 99%
Точка перетину прямої з віссю ***Y***	-2157,4	477,2	-4,5	0,004	-3325,1	-989,7	-3926,6	-388,2
Факторна змінна x_1	74,5	15,1	4,9	0,003	37,5	111,5	18,4	130,6

Джерело: розраховано за даними табл. 3.1

В табл. 3.3 визначено розрахункові значення двох важливих статистичних критеріїв:

- F-критерію Фішера, який є відношенням факторної і залишкової дисперсій та використовуватиметься нами для потреб перевірки статистичної значущості побудованої моделі парної лінійної регресії;
- t-критерію Ст'юдента, який дозволяє перевірити гіпотезу про рівність середніх величин двох генеральних сукупностей і буде задіяний нами в обґрунтуванні значущості параметрів у моделі парної лінійної регресії.

З метою перевірки необхідно порівняти розрахункові значення обох критеріїв з табл. 3.3 із їх нормативними (табличними) значеннями.

Для F-критерію Фішера задамо наступні умови: ступені свободи f_1 = n – m – 1 = 6 та f_2 = n – 1 = 7; рівень значущості p = 0,05. За їх дотримання табличне значення F-критерію Фішера буде дорівнювати 3,86, що більше, ніж вшестеро перевищує розрахункове значення ($F_{розрах.}$ = 24,25), а отже, модель парної лінійної регресії між обораними показниками є статистичною значущою.

Для t-критерію Ст'юдента вихідними умовами будуть: ступінь свободи f_1 = n – m – 1 = 6; рівень значущості p = 0,05:2 = 0,025, при яких його табличне значення становить 2,97. З табл. 3.3 бачимо, що t-статистика розрахована за співвідношеннями двох параметрів моделі парної лінійної регресії із їх стандартними похибками: -4,5 та 4,9. При порівнянні від'ємного t-критерію Ст'юдента його значення береться по модулю. В обох випадках їх величини, отримані в результаті дисперсійного аналізу, перевищують табличне, що вказує на значущість параметрів у моделі парної лінійної регресії, побудованій в ході дослідження.

Таким чином, нами доведено наявність високого ступеня впливу частки працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку у ТОВ «БДО», на продуктивність праці його штатних працівників. При її збільшенні на 1% підприємство отримує позитивний ефект у вигляді приросту продуктивності праці на 74,5 тис. грн. на особу, з чого робимо висновок про необхідність

розширення масштабів використання практики використання гнучких робочих графіків в компанії.

3.2. Розробка пропозицій з удосконалення практики використання гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО»

Як показали результати досліджень у підрозділі 2.3 кваліфікаційної роботи, існуючий на підприємстві гнучкий графік роботи не задовольняє певну частину співробітників з числа операційного персоналу по причині змін в режимі самої роботи тих із них, хто займається обслуговуванням закордонних клієнтів з Туреччини, США і низки арабських країн. Необхідність виконання аудиторських перевірок за місцевим часом компаній-клієнтів призводить до понадурочних робіт певної частини працівників, змушених залишатись після закінчення робочого дня на 1-2 години довше, що є додатковим навантаженням і для них, і для бюджету ТОВ «БДО».

Старий гнучкий графік, націлений на більш ранній початок та завершення роботи, пропонуємо залишити як такий, що вже апробований і прийнятний для тих категорій працівників, що не задіяні в закордонних аудиторських проєктах. Проте, з нашого погляду, він також потребує удосконалення шляхом збільшення проміжків змінного часу початку і закінчення робочого дня, доступних працівникам для вибору.

В табл. 3.4 представлено 4 варіанти графіків як альтернативи, що можуть використовуватись у відділах аудиторських перевірок, податкового консультування та корпоративних фінансів і бухгалтерського консультування та трансфертного ціноутворення ТОВ «БДО», де працюють спеціалісти з аудиту та консалтингу закордонних клієнтів із вказаних країн і на яких розраховано впровадження спеціальних гнучких графіків.

Таблиця 3.4

Альтернативні варіанти гнучких робочих графіків для операційного персоналу ТОВ «БДО»

<table>
<tr><td rowspan="2">Елементи робочого графіку</td><td rowspan="2" colspan="3">До впровадження заходу – східчастий</td><td colspan="10">Після впровадження заходу</td></tr>
<tr><td colspan="7">Графік №1 – східчастий з більш широким діапазоном гнучких годин</td><td colspan="3">Графік №2 – гнучкий робочий день</td></tr>
<tr><td>Фіксований робочий час</td><td colspan="3">$9^{00} – 17^{00}$ (7 годин без ОП)</td><td colspan="7">$10^{00} – 17^{00}$ (6 годин без ОП)</td><td colspan="3">$08^{00} – 12^{00}$ (4 години)
$15^{00} – 17^{00}$ (2 години)</td></tr>
<tr><td>Змінний робочий час</td><td colspan="3">$08^{00} – 09^{00}$ (1 година)</td><td colspan="7">$08^{00} – 10^{00}$ (2 години)
$17^{00} – 19^{00}$ (2 години)</td><td colspan="3">З1: $12^{00} – 15^{00}$ (3 години з ОП)
З2: $17^{00} – 19^{00}$ (2 години)</td></tr>
<tr><td>Обідня перерва (ОП)</td><td colspan="3">$13^{00} – 14^{00}$ (1 година)</td><td colspan="7">$13^{00} – 14^{00}$ (1 година)</td><td colspan="3">В період $12^{00} – 15^{00}$ (1 година)</td></tr>
<tr><td>Початок робочого дня</td><td>08^{00}</td><td>08^{30}</td><td>09^{00}</td><td>08^{00}</td><td>08^{30}</td><td>09^{00}</td><td>09^{30}</td><td>10^{00}</td><td>10^{30}</td><td>11^{00}</td><td colspan="3">08^{00}</td></tr>
<tr><td>Закінчення робочого дня</td><td>17^{00}</td><td>17^{30}</td><td>18^{00}</td><td>17^{00}</td><td>17^{30}</td><td>18^{00}</td><td>18^{30}</td><td>19^{00}</td><td>19^{30}</td><td>20^{00}</td><td>17^{00}</td><td>18^{00}</td><td>19^{00}</td></tr>
<tr><td>Тривалість робочого дня</td><td colspan="3">8 годин</td><td colspan="7">8 годин</td><td colspan="3">8 годин</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Елементи робочого графіку</td><td rowspan="7" colspan="3"></td><td colspan="10">Після впровадження заходу – різна тривалість щоденної роботи</td></tr>
<tr><td colspan="7">Графік №3 – гнучкий робочий день</td><td colspan="3">Графік №4 – гнучкий робочий день</td></tr>
<tr><td>Фіксований робочий час</td><td colspan="7">$08^{30} – 12^{30}$ (4 години)
$15^{30} – 17^{30}$ (2 години)</td><td colspan="3">$09^{00} – 13^{00}$ (2 години)
$16^{00} – 18^{00}$ (2 години)</td></tr>
<tr><td>Змінний робочий час</td><td colspan="7">З1: $12^{30} – 15^{30}$ (3 години з ОП)
З2: $17^{30} – 19^{30}$ (2 години)</td><td colspan="3">З1: $13^{00} – 16^{00}$ (3 години з ОП)
З2: $18^{00} – 20^{00}$ (2 години)</td></tr>
<tr><td>Обідня перерва (ОП)</td><td colspan="7">В період $12^{30} – 15^{30}$ (1 година)</td><td colspan="3">В період $13^{00} – 16^{00}$ (1 година)</td></tr>
<tr><td>Початок робочого дня</td><td colspan="7">08^{30}</td><td colspan="3">09^{00}</td></tr>
<tr><td>Закінчення робочого дня</td><td colspan="3">17^{30}</td><td colspan="2">18^{30}</td><td colspan="2">19^{30}</td><td>18^{00}</td><td>19^{00}</td><td>20^{00}</td></tr>
<tr><td>Тривалість робочого дня</td><td colspan="7">8 годин</td><td colspan="3">8 годин</td></tr>
</table>

Бачимо, що час закінчення роботи подовжено максимально до 20^{00}, порівняно з попередніми 18^{00}. Щодо особливостей запропонованих графіків, то вони наступні:

- Графік №1 – є більш подовженим варіантом східчастого графіку до впровадження заходу, де працівникам пропонується обирати час початку роботи з 08^{00} до 11^{00} (замість 08^{00} – 09^{00} до цього) і час закінчення – з 17^{00} до 20^{00} (замість 17^{00} – 18^{00}). Загалом діапазон вибору годин для початку і закінчення роботи тут розширюється з 3-х проміжків до 7 з інтервалом у півгодини. Продовж 10^{00} – 17^{00} працівники мають бути на робочих місцях.
- Графіки №2, №3 і №4 є варіантами не гнучких робочих годин, як попередній, а гнучкого робочого дня, який передбачає його розподіл на два проміжки фіксованого робочого часу, коли працівники зобов'язані бути присутніми в офісі, і стільки ж змінних, які вони можуть використовувати на власний розсуд. Один із проміжків фіксованого робочого часу знаходиться на початку робочого дня, оскільки тоді присутні всі працівники компанії і керівництво, інший – під кінець стандартного робочого дня (графік №1, №2 – 15^{00} – 17^{00}, графік №3 – 16^{00} – 18^{00}), коли закінчує роботу бухгалтерія компанії (її співробітники закривають касу на розрахунково-платіжні операції о 17^{30}). Регулярна робота в офісі є обов'язковою як з точки зору забезпечення повноцінного робочого процесу і комунікацій в команді, так і з позиції підтримки нормального психологічного клімату в колективі. Проміжки змінного робочого часу працівник за необхідності може використовувати як для роботи (відпрацьований робочий час), так і для вирішення власних потреб, на які не вистачало часу після завершення стандартного робочого дня (заняття на курсах іноземних мов чи спортом, вирішення побутових питань, відвідування лікаря тощо).
- Мінімальний час початку робочого дня за гнучкими графіками №1, 2 залишається на тому ж рівні, що був до моменту впровадження заходу, – 8^{00}, за графіком №3 піднімається до 08^{30}, за графіком №4 – до 09^{00}, а максимальний час закінчення робочого дня подовжується до 19^{00} (графік №2),

19^{30} (графік №3) та 20^{00} (графіки №1, №4). Робота офісу загалом буде подовжена на 2 години – до 20^{00}.

Графік №1 буде доступним для всіх працівників компанії, додатково графіки №2, №3, №4 – для працівників трьох операційних відділів, що працюють із закордонними партнерами з Туреччини, США, арабських країн.

Для організації злагодженої роботи у трьох відділах ТОВ «БДО», працівникам яких пропонуються зазначені в табл. 3.4 гнучкі графіки, необхідно для початку визначитись з одним із них як базовим в структурному підрозділі, а потім розподілити графіки виходу на роботу з урахуванням особистих побажань працівників та з огляду на виробничі потреби (їх планові задачі по аудиту і консалтингу закордонних клієнтів) всіх працівників, щоб у керівника була чітка схема роботи кожного підлеглого. Будь-який обраний працівником графік з табл. 3.4 може періодично змінюватись (або змінюватись його окремі елементи як, приміром, час початку і закінчення роботи в графіку №1), що додасть заходу ще більшої гнучкості і змогу працівнику регулювати робочий графік згідно змін у власному робочому навантаженні.

HR-менеджерам ТОВ «БДО» для впровадження гнучких робочих графіків, запропонованих в рамках заходу, необхідно: провести роз'яснювальну роботу серед працівників та керівників структурних підрозділів для сприйняття ними інформації стосовно нового режиму роботи; організувати вибори працівниками гнучких робочих графіків із запропонованих варіантів та сформувати колективну або індивідуальні заяви на їх встановлення; документально оформити перехід на гнучкі робочі графіки, що були запропоновані (видання наказу), та проінформувати про це працівників під підпис.

Зміни до колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «БДО» робити не потрібно, оскільки там вже зафіксовані загальні норми та порядок організації гнучкого режиму робочого часу на підприємстві.

Реалізація запропонованих гнучких робочих графіків у будь-яких варіаціях потребує чіткого контролю використання робочого часу працівниками, що можливо тільки за умови придбання відповідного програмного забезпечення, яке автоматизує цей процес. Інакше це створить понаднормове навантаження для працівників відділу управління персоналом ТОВ «БДО» і хаотичність в роботі компанії.

У зв'язку зі зростаючим попитом на автоматизовані системи обліку робочого часу серед роботодавців через переведення персоналу на гнучкі графіки і дистанційну роботу внаслідок пандемії і воєнного стану, в останні роки ІТ-ринок України поповнився достатньою кількістю програмних продуктів іноземного та вітчизняного виробництва, що побудовані за принципом тайм-трекерів. Варто звернути увагу на програмні сервіси саме українських виробників, оскільки їх беззаперечними перевагами перед закордонними аналогами є україномовні версії інтерфейсів, функції інтеграції із вітчизняними CRM-системами, що використовуються HR-відділами (відділами кадрів) компаній в поточній роботі, а в низці випадків – більш доступна вартість. Для порівняння нами обрано ті з них, що знаходяться в перших строчках видачі у пошуковій системі Google за запитом «Програми обліку робочого часу. Тайм-трекери», без врахування рекламних банерів, а саме: Yaware, Worksection і SalesDrive. За допомогою сервісу Google Trends [57] можемо порівняти популярність цих трьох програм серед Інтернет-користувачів в Україні за період з 1 лютого 2022 року по 1 грудня 2023 року (рис. 3.2).

З графіку видно, що продовж періоду в онлайн-пошукачів виникає стабільний інтерес до всіх об'єктів дослідження: до Yaware найменший, хоча у вибірці він є найстаршим брендом, а Worksection і SalesDrive періодично змагаються за лави першості. З поведінки графіків на кінець періоду порівняно з початком можемо зробити висновок, що популярність пошукових запитів на задану тематику зростає.

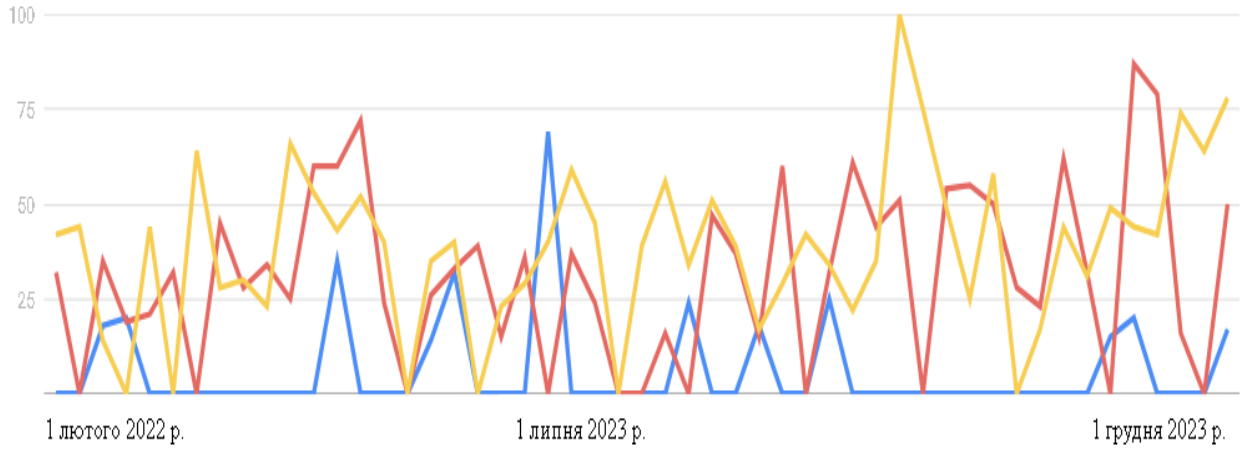

Рис. 3.2. Популярність запиту щодо програм обліку робочого часу Yaware, Worksection і SalesDrive серед українських Інтернет-користувачів за період лютий 2022 р. – грудень 2023 р.

Джерело: побудовано автором в Google Trends [57], де програми розрізняються за кольорами: Yaware – синій; Worksection – червоний; SalesDrive – жовтий

Дослідивши функціональне призначення, базові та розширені опції обраних програм автоматизованого обліку робочого часу, нами було складено перелік тих із них, що задовольняють потреби в обслуговуванні гнучких робочих графіків і контролю витрачання працівниками підприємств робочого часу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Перелік спільних функціональних опцій програм обліку робочого часу Yaware, Worksection і SalesDrive для потреб обслуговування гнучких робочих графіків і моніторингу витрат робочого часу персоналу

№	Функціональні опції	Зміст
1	*2*	*3*
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	Фіксація приходу / залишення працівником робочого місця продовж дня, запізнень (із поміткою про причнини), понаднормової роботи
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	Налаштування індивідуальних робочих графіків під конкретного співробітника і групових – для відділу чи окремих команд
3	Онлайн-моніторинг	Онлайн доступ до екрану, запис відео, скріншоти
4	Тайм-планер	Функція керування власним робочим графіком і розкладом активностей

Продовж. табл. 3.5

1	*2*	*3*
5	GPS-трекер	Відстеження використання робочого часу співробітників із роз'їзним характером роботи або тих, що працюють віддалено
6	Звітність та аналітика	Детальні звіти та аналітика даних про відвідуваність за вибраний діапазон дат, фільтри за періодами, завданнями, огляд тенденцій продуктивності, автоматичне складання табелів обліку використання робочого часу
7	Можливості інтеграції	Інтеграція з іншими системами менеджменту персоналу і розрахунку заробітної плати
8	Мобільна доступність	Можливість для співробітників отримувати доступ до системи на мобільних пристроях, здійснювати дистанційний вхід та вихід
9	Дружній до користувача інтерфейс	Простий та зрозумілий у використанні інтерфейс, навіть для новачків

Джерело: складено автором на підставі [59; 62; 63]

Для вибору найбільш оптимального програмного забезпечення із запропонованих було проведено експертне опитування серед спеціалістів ТОВ «БДО» (IT-фахівці, HR-менеджери відділу по роботі з персоналом, CEO) у кількості 10 осіб, яким необхідно було оцінити:

1) пріоритетність опцій програм із табл. 3.5 як параметрів для подальшого вибору кращої;

2) якість представлення кожної опції в усіх трьох програмах за результатами безкоштовного тестування їх демо-версій на сайтах компаній-виробників (анкета [Додаток Г]).

Результати опитування наведені в таблицях [Додатку Д]: пріоритетність функціональних опцій програм і розрахунок коефіцієнта конкордації – табл. Д.1, оцінка якості представлення опцій в програмах – табл. Д.2 – табл. Д.4.

Коефіцієнт конкордації (множинний коефіцієнт рангової кореляції) розраховано для визначення узгодженості експертних оцінок за формулою для непов'язаних рангів [43, с. 134]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)}, \tag{3.2}$$

де m – кількість учасників експертної групи; n – кількість факторів (функціональних опцій в програмі); S – квадрат відхилення суми квадратів рангів від середньої квадратів рангів за всіма опціями програми. Узгодженість думок експертів за коефіцієнтом конкордації, який варіює в діапазоні 0 – 1, підтверджує його значення понад 0,7, а в окремих випадках – 0,9 [6, с. 106].

Перевірка значущості коефіцієнт конкордації здійснювалась за критерієм χ^2-Пірсона [14, с. 268]:

$$\chi^2 = \frac{12 \times S}{m \times n \times (n+1)} \tag{3.3}$$

Розрахункове значення критерію χ^2-Пірсона порівнювалось з екстремальним зі ступенями свободи *f* (*f* = n – 1) та рівнем значущості *p* (*p* = 0,05). Як бачимо з табл. Д.1 [Додаток Д], коефіцієнт конкордації становить 0,86, що вказує на узгодженість експертних оцінок, а розрахункове значення критерію χ^2-Пірсона (68,6) перевищує екстремальне (15,51), що підтверджує гіпотезу про значущість коефіцієнта конкордації з похибкою 5%.

Вагові коефіцієнти були розраховані за формулою Фішберна [43, с. 142]:

$$w_i = \frac{2 \times (n - i_n + 1)}{n \times (n+1)}, \tag{3.4}$$

де i_n – це ранг фактора (функціональної опції в програмі) за пріоритетністю.

Вибір найкращої програми обліку робочого часу із запропонованих зробимо на підставі даних табл. 3.6, в якій розраховано інтегральну оцінку якості представлення опцій в кожній із них як добуток середнього балу якості та вагового коефіцієнта.

Таблиця 3.6

Результати інтегральної оцінки якості представлення функціональних опцій в програмах обліку робочого часу Yaware, Worksection і SalesDrive для потреб обслуговування гнучких робочих графіків і моніторингу витрат робочого часу персоналу

№	Функціональні опції	Ваговий коефіцієнт	Середній бал якості			Інтегральна оцінка якості представлення опцій		
			Yaware	Worksection	SalesDrive	Yaware	Worksection	SalesDrive
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	0,18	4,6	4,5	4,0	0,82	0,80	0,71
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	0,20	3,9	4,7	4,8	0,78	0,94	0,96
3	Онлайн-моніторинг	0,09	4,0	4,4	4,6	0,36	0,39	0,41
4	Тайм-планер	0,16	4,2	4,5	4,9	0,65	0,70	0,76
5	GPS-трекер	0,02	3,7	3,1	2,6	0,08	0,07	0,06
6	Звітність та аналітика	0,13	4,8	4,7	4,5	0,64	0,63	0,60
7	Можливості інтеграції	0,11	4,9	4,9	4,1	0,54	0,54	0,46
8	Мобільна доступність	0,04	4,5	4,0	4,3	0,20	0,18	0,19
9	Дружній до користувача інтерфейс	0,07	5,0	4,8	4,8	0,33	0,32	0,32
10	Всього	1,0	39,6	39,6	38,6	4,4	4,6	4,5

Джерело: складено автором на підставі табл. Д.1 – табл. Д.4 [Додаток Д]

Експертна група оцінила всі три програми достатньо високо, при цьому функціональні опції Yaware і Worksection отримали однаково найвищий бал (39,6), а у SalesDrive – на один бал нижче (38,6). Проте з врахуванням вагових коефіцієнтів ситуація змінилась: перше місце отримала програма обліку робочого часу Worksection, друге – SalesDrive і останнє – Yaware, оскільки найбільш необхідні для регулювання гнучких графіків і контролю використання робочого часу співробітників опції, з точки зору експертів, в програмі Yaware були оцінені нижче, ніж у Worksection та SalesDrive, і навпаки, найменш важливі – вище.

Таким чином, з метою автоматизації процесу впровадження та подальшого регулювання гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО» рекомендовано до вибору програмне забезпечення Worksection, доцільність придбання якого потребує подальшого обґрунтування.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів у ТОВ «БДО»

3.3.1. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО»

Бюджет витрат на впровадження альтернативних варіантів гнучких графіків у ТОВ «БДО» буде складати із двох статей:

1) Місячна премія штатному HR-спеціалісту за організацію та реалізацію процесу їх впровадження.

Дані щодо конкретного розміру заробітної плати працівників компанії є закритою інформацією, тому в якості бази нарахування премії будемо орієнтуватись на середньомісячну заробітну плату штатного працівника ТОВ «БДО», яка в 2022 р. становила 16930 грн. Ставка премії – 25%. При цьому

преміальні виплати входять до складу додаткового фонду оплати праці, на який нараховується єдиний соціальний внесок за ставкою 22%.

2) Приросту операційних витрат на утримання офісу.

Впровадження гнучких графіків передбачає, що обидва офіси компанії будуть працювати на 2 години довше. ТОВ «БДО» орендує приміщення у бізнес-центрах, за що сплачує орендну плату і операційні витрати на їх утримання. Розмір орендної плати залишиться незмінним, а операційні витрати на утримання обох офісів за даними компанії складають в середньому 18000 грн. на місяць. Їх розмір зросте пропорційно до приросту годин роботи працівників. До моменту впровадження заходу сумарна кількість годин перебування персоналу в офісі становила 10 (з 8^{00} до 18^{00}), а після очікується на рівні 12 годин (з 8^{00} до 20^{00}), тобто на 20% довше за тривалістю і дорожче за витратами.

Бюджет коштів на реалізацію альтернативних варіантів гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО» представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет коштів на реалізацію альтернативних варіантів гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО»

№	Стаття бюджету	Грн.
1	Преміальні виплати HR-спеціалісту за організацію та реалізацію проєкту впровадження гнучких робочих графіків (на 1 місяць)	4232,5
2	Єдиний соціальний внесок на преміальні виплати	931,2
3	Разом приріст витрат на оплату праці штатного HR-спеціаліста	5163,7
4	Приріст операційних витрат на утримання офісів у Києві та Дніпрі (на рік)	43200,0
5	Разом	48363,7

Джерело: складено автором

Попередньо нами доведено високий ступінь впливу масштабів охоплення працівників ТОВ «БДО» гнучким робочим графіком на продуктивність їх праці, тому далі необхідно з’ясувати конкретну величину

цього впливу. Експертна група у кількості 7 працівників компанії оцінили його таким чином, як це наведено на рис. 3.3.

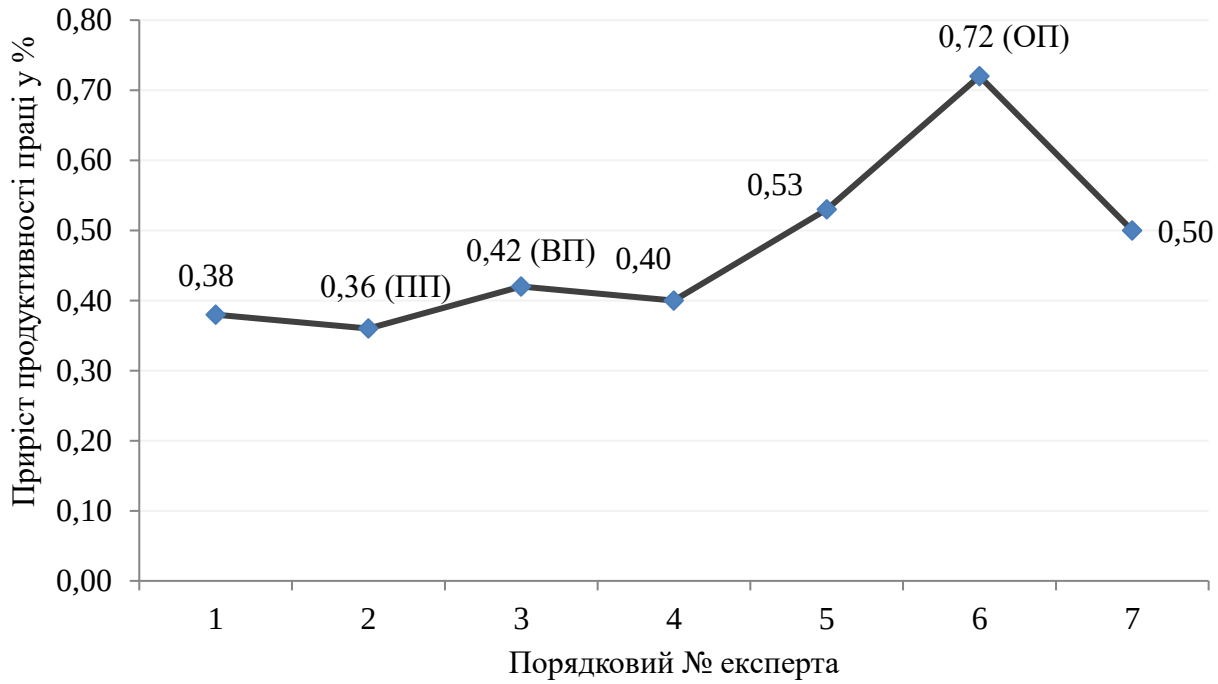

Рис. 3.3. Експертні оцінки щодо приросту продуктивності праці персоналу ТОВ «БДО» унаслідок реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування; ПП, ВП, ОП – відповідно песимістичний, вірогідний, оптимістичний прогнози

Експертні оцінки з рис. 3.3 необхідно перевірити на узгодженість за коефіцієнтом варіації:

$$cv_{\sigma} = \sigma \div \overline{X} \times 100\%, \tag{3.5}$$

де $\overline{X}$. – усереднений приріст продуктивності праці; σ – середнє квадратичне відхилення продуктивності праці:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} (X_i - \overline{X})^2 \div n}, \tag{3.6}$$

де $X_{i.}$ – приріст продуктивності праці за прогнозом *i*-го експерта, кількість яких становить *n* осіб.

В теорії статистики коефіцієнт варіації є критерієм типовості середньої величини. Якщо він перевищує 1/3 сукупності, то така типовість вважається сумнівною, а якщо знаходиться в межах 33,3%, то типовою і надійною, а сукупність досліджуваних ознак – однорідною.

Перевірку експертних оцінок на узгодженість здійснено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Перевірка узгодженості експертних оцінок щодо приросту продуктивності праці персоналу ТОВ «БДО» унаслідок реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків

Показники	Експерти						
	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці (X_i), %	0,38	0,36	0,42	0,40	0,53	0,72	0,50
Середній приріст продуктивності праці ($\overline{X}$), %	0,47						
$X - \overline{X}$	-0,09	-0,11	-0,05	-0,07	0,06	0,25	0,03
$(X_i - \overline{X})^2$	0,009	0,013	0,003	0,005	0,003	0,061	0,001
$\sum_{i=1}^{n}(X_i - \overline{X})^2$	0,095						
σ	$\sqrt{0{,}095 \div 7} = 0{,}116$						
cv_σ	$0{,}116 \div 0{,}47 \times 100\% = 24{,}7\%$						

Джерело: розраховано автором

За величиною коефіцієнта варіації з табл. 3.8 експертні оцінки пройшли тест на узгодженість, тому використаємо їх для розрахунку очікуваного значення прогнозу приросту продуктивності праці ТОВ «БДО» за заходом:

$$X_{очікуване} = \frac{X_{ПП} + 4 \times X_{ВП} + X_{ОП}}{6} \qquad (3.7)$$

Значення прогнозу приросту продуктивності праці за песимістичним (ПП), вірогідним (ВП) і оптимістичним (ОП) прогнозами вказані на рис. 3.3. Шляхом їх підстановку у формулу (3.7) отримаємо:

$$X_{очікуване} = \frac{0{,}36 + 4 \times 0{,}42 + 0{,}72}{6} = 0{,}46\%$$

На 0,46% зросте продуктивність праці персоналу ТОВ «БДО» внаслідок реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків. Умовно прирівняємо його до приросту чистого доходу від реалізації продукції (послуг) компанії. Обчислимо зміну доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ТОВ «БДО» за заходом:

– приріст чистого доходу від реалізації продукції (послуг) (його величина в 2022 р. становила 92636,7 тис. грн.):

$$92636{,}7 \times 0{,}0046 = 426{,}1 \ тис.грн.$$

– приріст змінних витрат (їх величина в 2022 р. становила 76553,6 тис. грн.):

$$76553{,}6 \times 0{,}0046 = 352{,}1 \ тис.грн.$$

– постійні витрати не зміняться (їх величина в 2022 р. складала 41221,1 тис. грн.);

– повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг) компанії зростуть із врахуванням приросту змінних витрат та витрат за заходом (з табл. 3.7 їх величина становить 48,4 тис. грн. з округленням):

$$352{,}1 + 48{,}4 = 400{,}5 \ тис.грн.$$

– приріст фінансового результату до оподаткування (його величина в 2022 р. становила 11423,1 тис. грн.):

$$426{,}1 - 400{,}5 = 25{,}6 \ тис.грн.$$

– приріст чистого прибутку (розмір показника в 2022 р. складав 9213,9 тис. грн.):

$$25{,}6 \times (1 - 0{,}18) = 21 \ тис.грн.$$

Зміни ключових показників діяльності ТОВ «БДО» за заходом зображені на рис. 3.4.

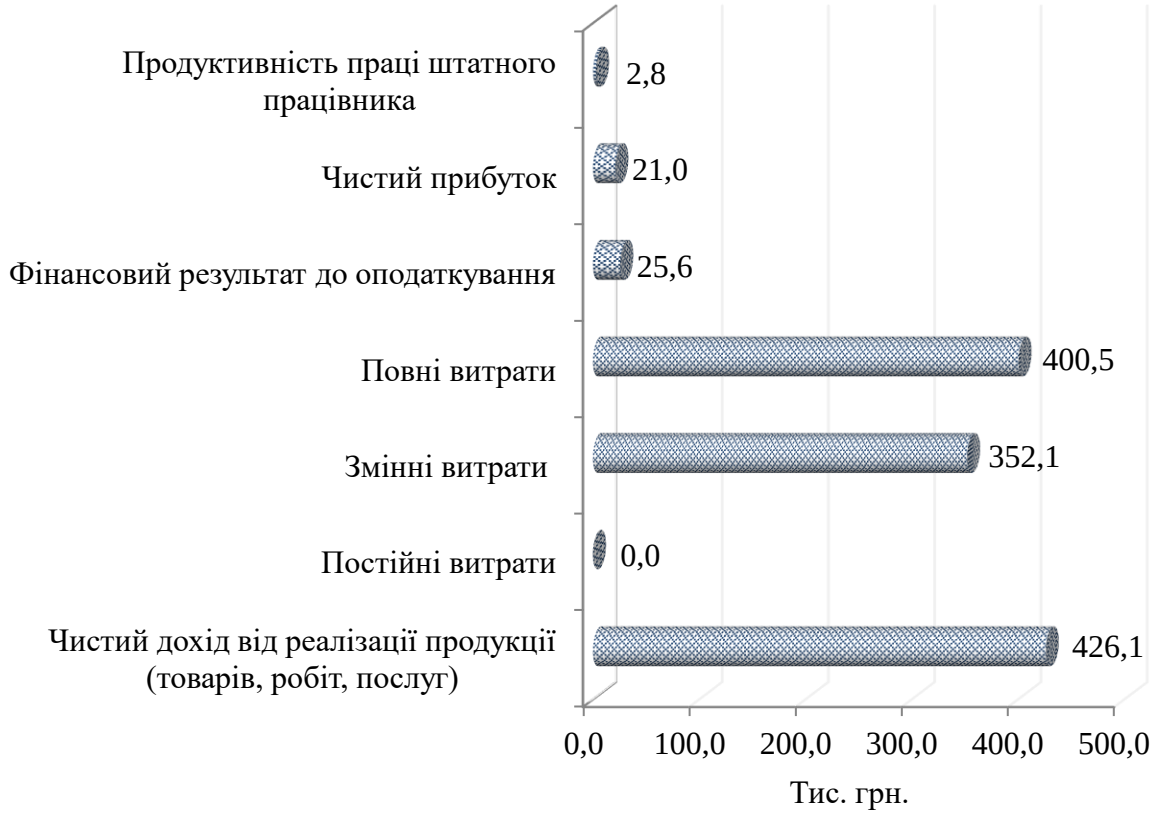

Рис. 3.4. Зміна ключових показників діяльності ТОВ «БДО» унаслідок реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків

Джерело: розраховано автором

Реалізація альтернативних варіантів гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО» потребує початкових інвестицій. Визначимо їх розмір як приріст оборотних коштів за заходом, що дорівнює 5% від 80% приросту змінних витрат:

$$ПІ = 0{,}05 \times 0{,}85 \times 352{,}1 = 15 \ тис.грн.$$

Компанія отримає чистий грошовий потік (ЧГП) у розмірі приросту чистого прибутку з рис. 3.4, тобто 21 тис. грн.

Для оцінки економічної ефективності інвестиційних вкладень необхідно розрахувати низку показників:

1. Нинішню вартість майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^{n} НВ_i = ЧГП \times (\alpha_1 + \alpha_i + ... + \alpha_n), \quad (3.8)$$

де α_i – коефіцієнт приведення за роками періоду, на який розраховано проєкт:

$$\alpha_i = 1 \div (1 + p)^i, \quad (3.9)$$

p – коефіцієнт дисконтування (прирівнюється до облікової ставки НБУ з коригуванням на ризикову премію відповідно до галузі бізнесу); і – певний рік періоду, на який розраховано проєкт тривалістю n років.

2. Чисту нинішню вартість майбутніх грошових потоків:

$$ЧНВ = \sum_{s=1}^{n} НВ_i - ПІ \quad (3.10)$$

3. Період окупності інвестицій в проєкт:

$$T_{Д} = ПІ \div \frac{\sum_{i=1}^{n} НВ_i}{n} \quad (3.11)$$

4. Індекс доходності інвестицій за проєктом:

$$ІД = ЧНВ \div ПІ \quad (3.12)$$

5. Індекс прибутковості інвестицій за проєктом:

$$ІП = \sum_{i=1}^{n} НВ_i \div ПІ \quad (3.13)$$

Скориставшись описаним вище методичним алгоритмом (формули (3.8) – (3.13)), здійснимо оцінку економічної ефективності інвестиційних викладень у реалізацію альтернативних варіантів гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО»:

– коефіцієнти приведення за роками реалізації проєкту (для такого не бюджетного заходу достатньо зупинитись на 2-х роках):

$$\alpha_1 = 1 \div (1 + 0{,}2) = 0{,}83$$
$$\alpha_2 = 1 \div (1 + 0{,}2)^2 = 0{,}69$$

– нинішня та чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^{n} НВ_i = 21 \times (0{,}83 + 0{,}69) = 31{,}9 \ тис.грн.$$

$$ЧНВ = 31{,}9 - 15 = 16{,}9 \ \ тис.грн.$$

– період окупності інвестицій:

$$T_Д = 15 \div \frac{31{,}9}{2} = 0{,}94 \ \ року$$

– індекси доходності та прибутковості інвестицій:

$$ІД = 16{,}9 \div 15 = 1{,}13$$

$$ІП = 31{,}9 \div 15 = 2{,}13$$

Показники економічної ефективності інвестиційних вкладень у реалізацію альтернативних варіантів гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО» узагальнено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Економічна ефективність інвестиційних вкладень у реалізацію альтернативних варіантів гнучких робочих графіків в ТОВ «БДО»

№	Показники	Одиниці виміру	Величина
1	Вартість початкових інвестицій	тис. грн.	15
2	Приріст чистого прибутку (чистий грошовий потік)	тис. грн.	21
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків	тис. грн.	31,9
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків	тис. грн.	16,9
5	Період окупності інвестицій дисконтований	року	0,94
6	Індекс доходності інвестицій	частка	1,13
7	Індекс прибутковості інвестицій	частка	2,13

Джерело: розраховано автором

Проєкт має задовільні показники економічної ефективності, оскільки ТОВ «БДО» отримає в підсумку 16,9 тис. грн. грошових потоків без

врахування початкових інвестицій в розмірі 15 тис. грн. Інвестиції, вкладені в проєкт, окупляться достроково – за 0,94 року при відведених 2-х роках. З кожної гривні, інвестованої в проєкт, компанія матиме віддачу: індекс доходності дорівнює 1,13, індекс прибутковості – на одиницю вище, що заслуговує на позитивну оцінку.

3.3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу для потреб його моніторингу та обслуговування гнучких робочих графіків у ТОВ «БДО»

За даними офіційного сайту компанії Worksection клієнтам пропонується придбати програмне забезпечення обліку робочого часу за трьома тарифними планами: «Базовий», «Бізнес» та «Преміум» [62]. Пакет «Базовий» не підходить із-за обмеженої кількості користувачів, на які вона розрахована, що менше кількості співробітників ТОВ «БДО» в 7,5 рази. Пакет «Бізнес» також має обмеження: у кількості проєктів, які можуть бути реалізовані в програмі за місяць (до 50), обсязі хмарного сховища (50 Gb) та відсутності доступу до деяких важливих опцій, як то: розрахунку норм робочого часу, планувальника робочого дня, додаткових налаштувань безпеки, підтримки сервісної служби і власного домену. Тож вибір зупинено на пакеті «Преміум» з повним набором опцій та вартістю за місяць з урахування знижки за річну оплату – $224 (до 80 співробітників). Оскільки в 2022 р. у ТОВ «БДО» працювали 151 особа, а в плановому періоді можливе розширення кадрового складу компанії, їй необхідно придбати подвійний пакет «Преміум» вартістю $448 за усередненим курсом $1 = 38 грн., тобто за 204,3 тис. грн. Додаткові витрати на придбання програми обліку робочого часу Worksection відсутні, оскільки пакетом «Преміум» передбачено її

безкоштовне налаштування, короткий курс з користування та цілодобова сервісна підтримка.

Вартість програми обліку робочого часу Worksection буде відноситись на поточні витрати компанії, оскільки вони не розглядаються як основні засоби через використання виробником хмарних технологій передачі даних, згідно яких ТОВ «БДО» сплачуватиме тільки щомісячну абонентську плату у вказаному розмірі за доступ до опцій, а власне програма розміщується на сервері компанії-виробника.

Оцінити плановий приріст продуктивності праці працівників ТОВ «БДО» від впровадження та використання автоматизованої програми обліку робочого часу для потреб його моніторингу та обслуговування гнучких робочих графіків запропоновано групі експертів, сформованій до цього. Результати їх прогнозів зображені на рис. 3.5.

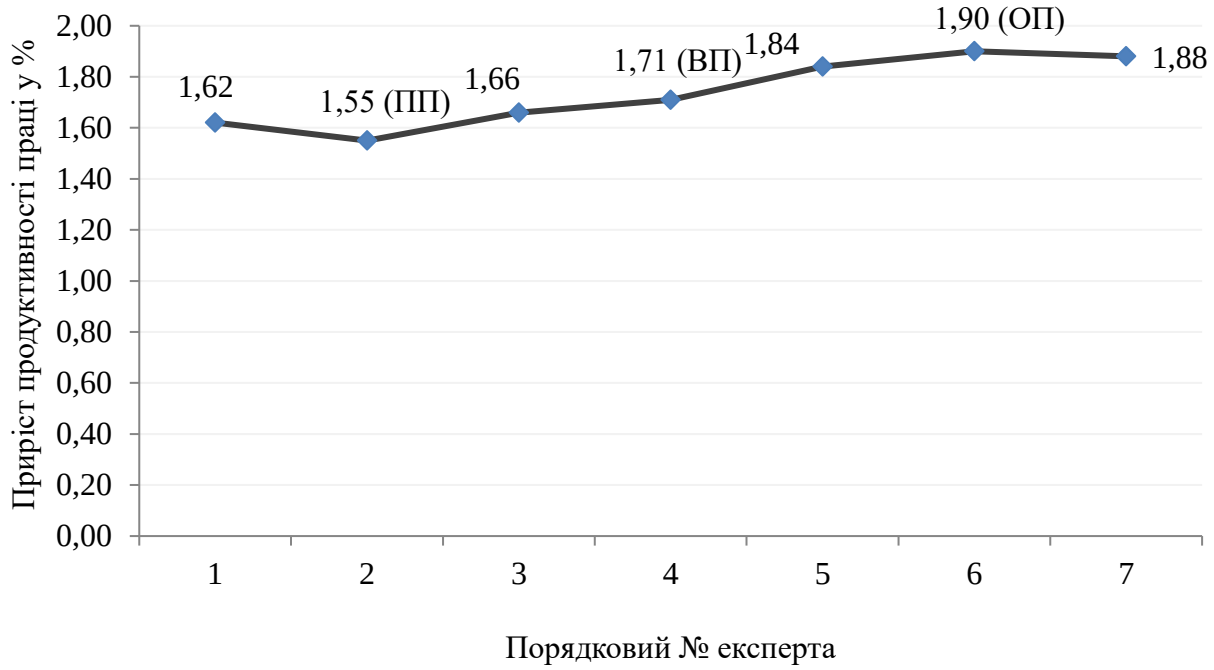

Рис. 3.5. Експертні оцінки щодо приросту продуктивності праці персоналу ТОВ «БДО» після впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection для потреб його моніторингу та обслуговування гнучких робочих графіків

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування; ПП, ВП, ОП – відповідно песимістичний, вірогідний, оптимістичний прогнози

В табл. 3.10 наведено результати перевірки експертних оцінок на узгодженість за методичним алгоритмом, наведеними у попередньому розділі кваліфікаційної роботи (форуми (3.5) – (3.6)). Коефіцієнт варіації для вибіркових оцінок не перевищує 33,3%, тому їх сукупність вважається однорідною і такою, що вказує на узгодженість думок експерту щодо предмету опитування.

Таблиця 3.10

Перевірка узгодженості експертних оцінок щодо приросту продуктивності праці персоналу ТОВ «БДО» після впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection

Показники	Експерти						
	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці (X_i), %	1,62	1,55	1,66	1,71	1,84	1,90	1,88
Середній приріст продуктивності праці ($\overline{X}$), %	1,74						
$X - \overline{X}$	-0,12	-0,19	-0,08	-0,03	0,10	0,16	0,14
$(X_i - \overline{X})^2$	0,014	0,035	0,006	0,001	0,011	0,027	0,020
$\sum_{i=1}^{n}(X_i - \overline{X})^2$	0,113						
σ	$\sqrt{0{,}013 \div 7} = 0{,}127$						
cv_σ	$0{,}127 \div 0{,}74 \times 100\% = 7{,}3\%$						

Джерело: розраховано автором

За формулою (3.7) та з підстановкою в неї різновидів прогнозу на рис. 3.5 розрахуємо очікуваний приріст продуктивності праці персоналу ТОВ «БДО» за заходом:

$$X_{очікуване} = \frac{1{,}55 + 4 \times 1{,}71 + 1{,}90}{6} = 1{,}72\%$$

Внаслідок впровадження та використання автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection доходи, витрати та фінансові результати компанії зазнають змін:

– приріст чистого доходу від реалізації продукції (послуг), що відповідає приросту продуктивності праці:

$$92636,7 \times 0,0172 = 1593,4 \ тис.грн.$$

– приріст змінних витрат:

$$76553,6 \times 0,0172 = 1316,7 \ тис.грн.$$

– постійні витрати залишаться на рівні 41221,1 тис. грн.;

– приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції (послуг) компанії з урахуванням приросту змінних витрат і вартості придбання програми Worksection:

$$1316,7 + 204,3 = 1521 \ тис.грн.$$

– приріст фінансового результату до оподаткування:

$$1593,4 - 1521 = 72,4 \ тис.грн.$$

– приріст чистого прибутку:

$$72,4 \times (1 - 0,18) = 59,4 \ тис.грн.$$

На рис. 3.6 зображено зміни у динаміці ключових показників діяльності ТОВ «БДО» за заходом.

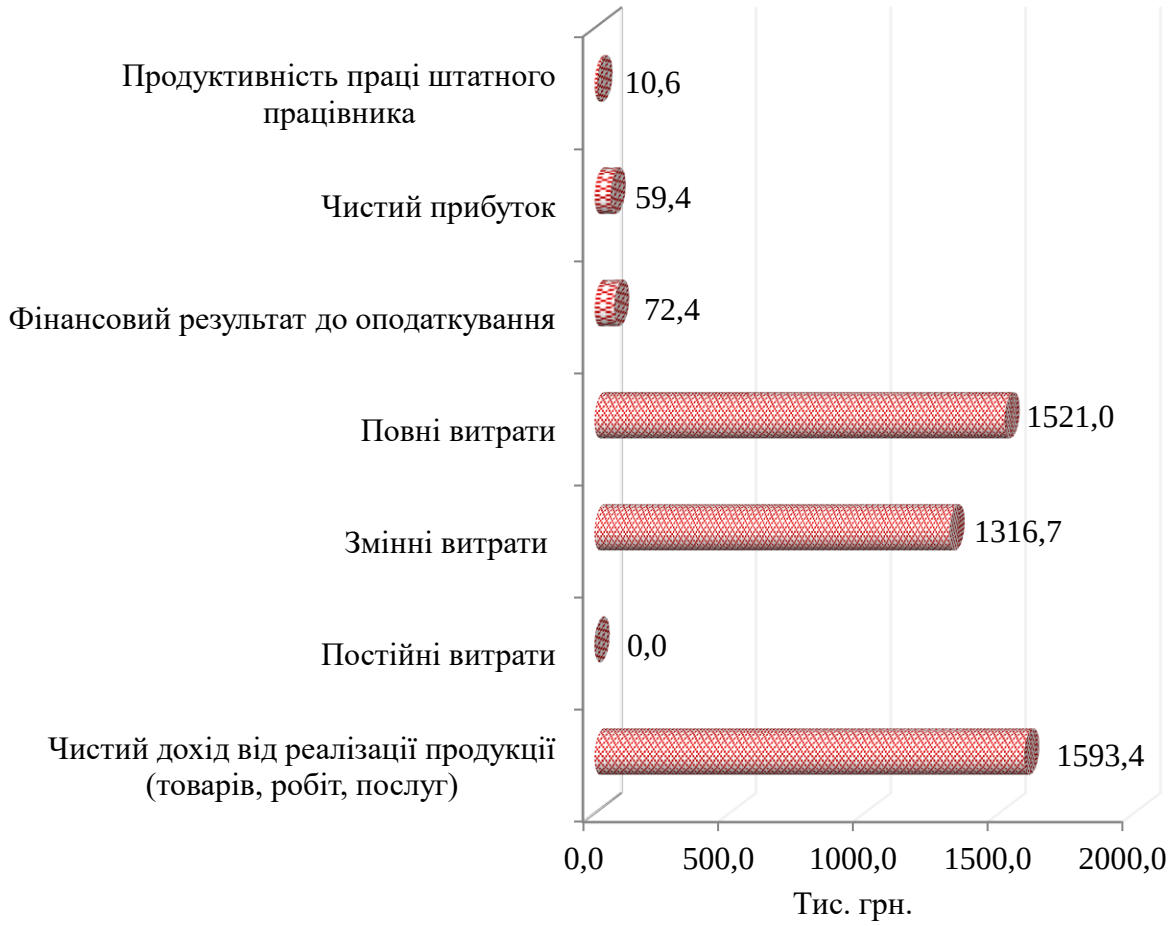

Рис. 3.6. Зміна ключових показників діяльності ТОВ «БДО» унаслідок впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection

Джерело: розраховано автором

Початкові інвестиції на реалізацію заходу визначимо по аналогії із попереднім:

$$ПІ = 0{,}05 \times 0{,}85 \times 1316{,}7 = 56 \ тис.грн.$$

Приріст чистого прибутку з рис. 3.6 відповідає чистому грошовому потоку (ЧГП = 59,4 тис. грн.), який отримає ТОВ «БДО» за заходом.

За формулами (3.8) – (3.13)) обчислимо показники економічної ефективності впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection у ТОВ «БДО»:

– нинішня та чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^{n} НВ_i = 59{,}4 \times (0{,}83 + 0{,}69) = 90{,}3 \ тис.грн.$$

$$ЧНВ = 90{,}3 - 56 = 34{,}3 \ тис.грн.$$

– період окупності інвестицій:

$$Т_Д = 56 \div \frac{90{,}3}{2} = 1{,}24 \ року$$

– індекси доходності та прибутковості інвестицій:

$$ІД = 34{,}3 \div 56 = 0{,}61$$

$$ІП = 90{,}3 \div 56 = 1{,}61$$

За даними табл. 3.11 можна проаналізувати показники економічної ефективності впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection у ТОВ «БДО», розраховані вище. З вирахуванням початкових інвестицій в розмірі 56 тис. грн. компанія отримає грошових потоків за проєктом на суму 34,4 тис. грн. При цьому період окупності інвестицій (1, 24 року) не перевищує двох років, відведених на його реалізацію, а індекси доходності та прибутковості на рівні відповідно 0,61 і 1,61 вказують на очевидну вигоду, яку отримає ТОВ «БДО» в перспективі у вигляді додаткового доходу та прибутку.

Таблиця 3.11

Економічна ефективність інвестиційних вкладень у впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection для потреб його моніторингу та обслуговування гнучких робочих графіків

№	Показники	Одиниці виміру	Величина
1	Вартість початкових інвестицій	тис. грн.	56
2	Приріст чистого прибутку (чистий грошовий потік)	тис. грн.	59,4
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків	тис. грн.	90,3
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків	тис. грн.	34,3
5	Період окупності інвестицій дисконтований	року	1,24
6	Індекс доходності інвестицій	частка	0,61
7	Індекс прибутковості інвестицій	частка	1,61

Джерело: розраховано автором

За величиною показники економічної ефективності першого заходу вищі, ніж у другого, крім періоду окупності, який внаслідок більш високої вартості інвестицій у впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу є довшим. При цьому обидва запропоновані проєкти можуть бути рекомендовані ТОВ «БДО» з позиції доходності, прибутковості та дострокової окупності інвестиційних вливань.

3.4. Визначення впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності, робочу продуктивність та задоволеність персоналу ТОВ «БДО»

Спираючись на дані рис. 3.4, рис. 3.6 та фактичні значення показників доходів, витрат і фінансових результатів діяльності ТОВ «БДО», в табл. 3.12 наведено розрахунок впливу на них обох заходів, що були обґрунтовані у кваліфікаційній роботі, в плановому році. На відміну від показників економічної ефективності, вплив другого заходу на ключові показники діяльності компанії порівняно з першим був більш відчутним.

Таблиця 3.12

Вплив заходів на ключові показники діяльності ТОВ «БДО»

№	Показники	2022 рік	Зміни унаслідок реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків			Впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Worksection для потреб його обліку та обслуговування гнучких робочих графіків		
			Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Плановий рік	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Плановий рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	92636,7	426,1	0,46	93062,8	1593,4	1,72	94230,1
2	Повні витрати, всього, в т.ч.:	117774,7	400,5	0,34	118175,2	1521,0	1,29	119295,7
2.1	змінні	76553,6	352,1	0,46	76905,7	1316,7	1,72	77870,3
3	Фінансовий результат до оподаткування	11423,1	25,6	0,22	11448,7	72,4	0,63	11495,5
4	Чистий прибуток	9213,9	21,0	0,23	9234,9	59,4	0,64	9273,3
5	Продуктивність праці штатного працівника	613,5	2,8	0,46	616,3	10,6	1,72	624,0

Джерело: розраховано автором

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «БДО» після впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection зросте на 1,72% (1593,4 тис. грн.), що практично вчетверо більше, ніж відносний приріст показника внаслідок реалізації гнучких графіків роботи. Таке перевищення можна пояснити тим фактом, що сервіс Worksection передбачає не лише обслуговування альтернативних варіантів гнучких робочих графіків, що будуть введені в компанії для працівників, але й виконуватиме інші додаткові функції: комп'ютеризований облік всього робочого часу персоналу, нормування, табелювання, планування робочих активностей, комунікації між співробітниками, командами та керівництвом, яких не було до цього. У підсумку чистий прибуток ТОВ «БДО» за другим заходом виросте на 0,64%, за другим – майже втричі менше – на 0,23%. Також в плановому році очікується збільшення продуктивності праці штатних працівників – до 616,3 тис. грн., що на 2,8 тис. грн. більше, ніж в 2022 р., унаслідок реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків, і до 616,3 тис. грн. (на 10,6 тис. грн. більше, ніж в 2022 р.) після впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection.

Загальний вплив заходів на робочу продуктивність та задоволеність персоналу ТОВ «БДО» підсумовано в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Вплив заходів на робочу продуктивність та задоволеність персоналу ТОВ «БДО»

№	Сфери удосконалень	Прояв випливу
1	*2*	*3*
1	Приріст робочої продуктивності	Продуктивність праці унаслідок реалізації гнучких робочих графіків для персоналу зросте на 0,46%, після впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection – на 1,72% унаслідок більш високого рівня концентрації працівників на робочих задачах у своїх пікових біологічних режимах праці, обраних згідно графіків, можливості якісніше та у більших обсягах обслуговувати іноземних клієнтів ТОВ «БДО» із-за різниці у часі з основними країнами-партнерами (Туреччина, США, арабські країни)

Продовж. табл. 3.13

1	*2*	*3*
2	Підвищення рівня задоволеності персоналу роботою в компанії	Відбудеться унаслідок більшої свободи дій працівників у плануванні власного графіку, можливості його підлаштування під особисті потреби та біологічні ритми, посилення відчуття довіри до роботодавця, який дбає про їх особистий комфорт і work-life balance

Джерело: складено автором

Враховуючи зазначене вище, проєкти реалізації альтернативних варіантів гнучких робочих графіків та впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу Worksection можуть бути рекомендовані ТОВ «БДО» як перспективні і такі, що досягають поставлених у кваліфікаційному дослідженні цілей.

Висновки до розділу 3

Для доведення факту впливу гнучкого робочого графіку на робочу продуктивність персоналу у ТОВ «БДО» було здійснено моделювання залежності другої від першого. Результати регресійного аналізу вказали на наявність високого ступеня впливу частки працівників, які працюють за гнучким робочим графіком, на продуктивність праці операційного персоналу підприємства (R^2 = 0,801). За результатами дисперсійного аналізу встановлено, що при збільшенні факторного показника на 1% відбудеться приріст продуктивності праці операційних працівників ТОВ «БДО» на 74,5 тис. грн. на особу, тобто практика використання гнучких робочих графіків в компанії є позитивною і вартою до продовження.

В роботі запропоновано декілька альтернативних варіантів гнучких робочих графіків для операційного персоналу ТОВ «БДО». Старий гнучкий графік було удосконалено шляхом збільшення проміжків змінного часу початку і закінчення робочого дня, доступних працівникам для вибору. Також

розроблено чотири варіанти гнучкого робочого дня для тих аудиторів і консультантів, хто займаються обслуговуванням закордонних клієнтів з Туреччини, США і низки арабських країн, оскільки із-за різниці в часі їм доводилось залишатись на 1-2 довше після закінчення робочого дня, що призводило до понадурочних робіт і перенавантаження.

Для контролю використання робочого часу і налагодження комунікацій між співробітниками ТОВ «БДО» за запропонованими гнучкими графіками роботи рекомендовано до придбання програмне забезпечення. Його вибір здійснювався між трьома програмами – Yaware, Worksection і SalesDrive, найбільш популярними у пошуковій видачі Google. Було складено перелік функціональних опцій цих програм та методом експертного опитування оцінено якість їх представлення і вагові коефіцієнти кожної опції. За результатами аналізу остаточний вибір зроблено на користь Worksection.

Бюджет витрат на перший захід (реалізація альтернативних варіантів гнучких робочих графіків) визначено в розмірі 48,4 тис. грн., другого (впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу) – 204,3 тис. грн. Період окупності першого заходу становить 0,94 року, індекси його доходності та прибутковості – відповідно 1,13 і 2,13. Термін повернення коштів за другим заходом вищий – 1,24 року, а індекси доходності та прибутковості – нижчі (0,61 та 1,61 відповідно). Обидва заходи матимуть позитивний вплив на ключові показники діяльності ТОВ «БДО», в тому числі продуктивність праці, яка зросте на 0,46% за першим заходом і на 1,72% за другим, та задоволеність персоналу підприємства, яка підвищиться внаслідок організації роботи у комфортному для працівників режимі і досягненні work-life balance.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто спеціальні режими робочого часу, з-поміж яких виділено гнучкий робочий графік та розглянуто етимологію цього поняття згідно чинного законодавства, яким воно закріплено у рамках гнучкого режиму робочого часу. Дефініцію гнучкого робочого графіку сформульовано як спеціальний (особливий) режим робочого часу, який дозволяє працівникам (окремим, їх групам, категоріям, всім) самостійно за погодженням із роботодавцем регулювати час початку, завершення роботи та тривалість робочого часу продовж робочого дня (зміни). Здійснено порівняння позмінного, ковзаючого, вільного та гібридного графіків, які часто вважають синонімічними до гнучкого, з обґрунтуванням їх принципових відмінностей та спільних рис. Проаналізовано типові випадки доцільності використання гнучких робочих графіків на підприємстві при різних умовах організації виробництва і праці.

Наведено класифікацію гнучких робочих графіків у відповідності до законодавчих та нормативно-правових актів України. Описано складові робочого часу, вимоги до його тривалості та тривалості часу відпочинку при застосуванні гнучкого робочого графіку, а також види його обліку (щоденний, щотижневий, підсумований). Розглянуто усі можливі варіанти використання підприємствами гнучкого робочого графіку, зокрема, гнучкі години (східчастий графік), гнучкий робочий день та змішаний.

Для розкриття теоретичних основ впливу гнучких робочих графіків на робочу продуктивність і задоволеність праці досліджено поняття задоволеності як HR-терміну, що відображає ставлення працівників до роботи і, водночас, якість роботи HR-менеджерів. З’ясовано, що робочий час і графік входять до складу базових факторів задоволеності персоналу у різних теоретичних підходів, що зустрічаються в економічній літературі, виконуючи низку важливих функцій. Також теоретично обґрунтовано зв'язок гнучкого

робочого графіку із робочою продуктивністю з позиції підприємства і працівника, та узагальнено прояви його впливу на продуктивність і задоволеність персоналу загалом.

В другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз здійснювався на матеріалах ТОВ «БДО» – однієї з провідних аудиторських компаній України, яка посідає 6 місце за рівнем доходів та 4 місце за кількістю аудиторів з сертифікатами серії «А» у 2023 році. Результати аналізу показників господарської діяльності компанії засвідчили їх негативний тренд продовж 2021-2022 рр., як то падіння доходів, абсолютної та відносної прибутковості, продуктивності праці та її фондоозброєності. Проте, незважаючи на очевидне погіршення фінансового стану, ТОВ «БДО» розширює кадровий склад та збільшує зарплатні виплати персоналу. В структурі персоналу підприємства максимальну частку займають жінки, працівники у віковому діапазоні 30 – 39 років (дещо менше, але теж вагому – віком 40 – 49 років), з вищою освітою, переважно, освітнього ступеня «Магістр» та стажем роботи від 5 до 10 років.

Аналіз руху працівників ТОВ «БДО» показав, що коефіцієнт плинності кадрів виріс за два роки з 5,4% до 6%, що є негативним трендом, тим більше зважаючи на невеликий розмір компанії. Крім того, несприятливі зміни відбулись із коефіцієнтом відновлення працівників та постійності кадрів, які скоротились відповідно на 2,8% та 1,2%.

Фонд робочого часу в компанії продовж періоду збільшився на 6,3%. При цьому встановлено, що фонд невідпрацьованого часу збільшився майже втричі більше порівняно з невідпрацьованим: 14,1% проти 5,2% відповідно. Максимальний відносний приріст (23%) відбувся у розрізі часу, невідпрацьованого працівниками ТОВ «БДО» з причин тимчасової непрацездатності. За щорічними відпустками та неявками із дозволу адміністрації приріст був майже вдвічі меншим.

Результати факторного аналізу фонду робочого часу, відпрацьованого операційним персоналом ТОВ «БДО» в 2021-2022 рр., засвідчив, що найбільший вплив на нього здійснив приріст чисельності операційного

персоналу на 3 особи, а сукупний вплив усіх факторів призвів до зростання результативного показниками на 8667,7 люд.-годин (6,54%).

Також в роботі оцінено стан організації робочого часу у ТОВ «БДО» за складовими елементами, як то: стандартний робочий графік персоналу, гнучкий робочий графік, що практикується на підприємстві з часів пандемії, робота в службових відрядженнях, неповний або скорочений робочий час. Практика дистанційного або гібридного формату організації робочого часу в компанії відсутня.

За результатами опитування з'ясовано, що рівень задоволеності персоналу роботою у ТОВ «БДО» є високим (80,6%, хоча це лише початок інтервалу «високого») рівня, а діючий графік роботи замикає ТОП-3 компонент, за якими працівники відчувають найменшу задоволеність, що відповідає її середньому рівню, разом із кар'єрними перспективами та напруженістю роботи.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи з метою доведення факту впливу гнучкого робочого графіку на робочу продуктивність персоналу у ТОВ «БДО» було здійснено моделювання залежності другої від першого. В якості результативного показника обрано показник продуктивності праці, в якості факторного – частку працівників, які працюють на умовах гнучкого робочого графіку в компанії. Результати регресійного аналізу вказали на наявність високого ступеня впливу факторного показника на результативний (R^2 = 0,801). За результатами дисперсійного аналізу встановлено, що при збільшенні частки працівників, охоплених гнучким графіком, на 1% ТОВ «БДО» отримує позитивний ефект у вигляді приросту продуктивності праці на 74,5 тис. грн. на особу, з чого зроблено висновок про необхідність розширення масштабів використання практики використання гнучких робочих графіків в компанії.

В якості заходів запропоновано декілька альтернативних варіантів гнучких робочих графіків для операційного персоналу трьох відділів ТОВ «БДО»: аудиторських перевірок, податкового консультування та корпоративних фінансів і бухгалтерського консультування та трансфертного ціноутворення.

Старий гнучкий графік, націлений на більш ранній початок та завершення роботи, було удосконалено шляхом збільшення проміжків змінного часу початку і закінчення робочого дня, доступних працівникам для вибору. Розроблено чотири варіанти гнучкого робочого дня для тих аудиторів і консультантів, хто займаються обслуговуванням закордонних клієнтів з Туреччини, США і низки арабських країн, оскільки із-за різниці в часі їм доводилось залишатись на 1-2 довше після закінчення робочого дня, що призводило до понадурочних робіт і перенавантаження.

Для контролю використання робочого часу і налагодження комунікацій між співробітниками ТОВ «БДО» за запропонованими гнучкими графіками роботи рекомендовано до придбання програмне забезпечення, що працює за принципом тайм-трекерів. Його вибір здійснювався між трьома програмами – Yaware, Worksection і SalesDrive, найбільш популярними у пошуковій видачі Google. Було складено перелік функціональних опцій цих програм та методом експертного опитування оцінено якість їх представлення і вагові коефіцієнти кожної опції. За результатами аналізу остаточний вибір зроблено на користь програми обліку робочого часу Worksection.

Бюджет витрат на реалізацію першого заходу (реалізація альтернативних варіантів гнучких робочих графіків) визначено в розмірі 48,4 тис. грн., другого (впровадження автоматизованої програми обліку робочого часу) – 204,3 тис. грн. Період окупності першого заходу становить 0,94 року, індекси його доходності та прибутковості – відповідно 1,13 і 2,13. Термін повернення коштів за другим заходом вищий – 1,24 року, а індекси доходності та прибутковості – нижчі (0,61 та 1,61 відповідно). Обидва заходи матимуть позитивний вплив на ключові показники діяльності ТОВ «БДО», в тому числі продуктивність праці, яка зросте на 0,46% за першим заходом і на 1,72% за другим. Також очікується на плановий приріст задоволеності персоналу підприємства внаслідок організації роботи у комфортному для працівників режимі і досягненні балансу роботи і особистого життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бакало Н. В. Управління організацією робочого часу на підприємстві та гнучкі форми зайнятості. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Випуск 22. С. 256-258. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/50.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

2. Вакарюк Л. В. Щодо режиму робочого часу на підприємствах, установах, організаціях. *Підприємництво, господарство і право.* 2017. №10 (260). С. 91-94. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/10/19.pdf (дата звернення: 10.12.2023).

3. Василик А. В., Великород Д. С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. *Електронний економічний журнал*. 2019. № 3 (14). С. 328-336. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

4. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2020. №21. С. 30-36. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05 (дата звернення: 19.11.2023).

5. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ.* 2020. №4. С. 398-403. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-4_0-pages-398_403.pdf (дата звернення: 12.11.2023).

6. Войтко С. В., Грінько І. М. Експерти в командній роботі : підруч. ; відп. ред. О. А. Гавриш ; Нац. тех. Ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 199 с.

7. Гафич О. І. Застосування гнучкого режиму робочого часу у порівнянні з іншими видами спеціальних режимів робочого часу. *Аналітично-*

порівняльне правознавство : електронне наукове фахове видання. 2023. №5. С. 775-780. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/291047/284676 (дата звернення: 10.12.2023).

8. Гітіс Т. П., Гітіс В. Б., Діденко Д. П. Дослідження рівня задоволеності працею персоналу промислових підприємств України. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2(52). С. 206-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_2_33 (дата звернення: 10.11.2023).

9. Губа Н. О., Кондратенко В. С. Психологічні чинники рівня задоволеності працею персоналу страхових компаній. *Проблеми сучасної психології.* 2017. № 2. С. 17-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2017_2_5 (дата звернення: 10.11.2023).

10. Гура Н. А., Вельдбрехт О. О. Опитувальник задоволеності роботою: факторна структура та психометричні властивості. Психологічний часопис. 2021. Т. 7, № 6 (50). С. 7-20. DOI: https://doi.org/10.31108/1.2021.7.6.1 (дата звернення: 19.11.2023).

11. Дмитрощенко Є. Гнучкий режим робочого часу як спосіб взаємозв'язку інтересів працівника і роботодавця. *Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів*. 8 листопада 2019 року. Т : ТНТУ, 2019. С. 15-17. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29408/2/RSPIC_2019_Dmutrochenko_Y-Flexible_mode_of_working_15-17.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

12. Дончевська Н. П., Кушнір Ю. В. Задоволеність працею персоналу організації, її форми та вплив на ефективність діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса.* 2022. №14. Том 2. С. 112-115. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12857 (дата звернення: 12.11.2023).

13. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 45-50. DOI: 10.32843/infrastruct46-7 (дата звернення: 12.11.2023).

14. Економіка підприємства: збірник засобів діагностики рівня професійних компетентностей : навчально-практичний посібник / М. В. Афанасьєв та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 334 с.

15. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.

16. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник / Л. В. Мазник та ін. ; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

17. Зав'ялова О. Вільний графік для «топів». *Uteka.ua : вебсайт.* 11 грудня 2014. URL: https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zarplaty-i-kadry-3-svobodnyj-grafik-dlya-topov (дата звернення: 10.11.2023).

18. Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні за 01 січня 2022 року – 30 червня 2023 року. ОСНАД. Київ, 2022. 26 с. URL: https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Звіт-про-стан-аудиторської-діяльності-в-Україні.pdf (дата звернення: 20.11.2023).

19. Звіти BDO в Україні. URL: https://www.bdo.ua/getmedia/cdbe094d-8108-4ba2-8c99-fa5adfcb6972/BDO (дата звернення: 06.01.2024).

20. Казначей Г. Гнучкий режим робочого часу. *Дебет-Кредит.* 2017. №37. URL: https://online.dtkt.ua/2017/37/58282 (дата звернення: 01.12.2023).

21. Кисельова О. І., Кобзєва Т. А. Трудове право України : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2017. 309 с.

22. Кодекс законів про працю України. Закон України від 10 грудня 2009 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 01.12.2023).

23. Колісниченко А. Позмінна робота з підсумованим обліком робочого часу порядок виконання та оплати. *Все про працю і зарплату.* 2023. №7. URL: https://planeta-inform.com.ua/shift-work-with-a-summary-record-of-working-hours (дата звернення: 01.12.2023).

24. Кравченко Л. Гнучкий графік робочого часу. *Електронний журнал «Головбух» : вебсайт*. 15 лютого 2023. URL: https://buhplatforma.com.ua/article/8196-gnuchkiy-grafk-robochogo-chasu (дата звернення: 04.12.2023).

25. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2017. № 6. С. 106–113. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/21.pdf (дата звернення: 12.11.2023).

26. Малишевська З. Я. Поняття режиму робочого часу. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Випуск 4(25). Том 2. С. 15-18. URL: http://www.pjv.nuoua.od.ua/v4-2_2018/6.pdf (дата звернення: 10.12.2023).

27. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика : колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 404 с.

28. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2021. 612 с.

29. Моцна С., Байєр О. Особливості зв'язку між задоволеністю роботою та оцінкою ефективності представників групи професій «людина – техніка». Problems of modern psychology. 2019. Випуск 43. С. 167-186. DOI 10.32626/2227-6246.2019-43.167-186 (дата звернення: 10.11.2023).

30. Онищенко В. Гнучкий режим роботи. *Цифрове видавництво «Експертус» : вебсайт.* 27 липня 2023. URL: https://oblikbudget.com.ua/article/1071-gnuchkiy-rejim-roboti (дата звернення: 10.11.2023).

31. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Український бізнес на шляху до модернізації: гібридний формат роботи, штучний інтелект та ментальне здоров'я співробітників. *II International scientific and practical conference «Modern Approaches to Problem Solving in Science and Technology».* November 15-17, 2023. Warsaw, Poland, International Science Unity. С. 206-210. URL: http://eprints.zu.edu.ua/38643/1/st.pdf (дата звернення: 11.12.2023).

32. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 грудня 2017 р. №2258-VIII / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/2258-19 (дата звернення: 06.01.2024).

33. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 01 липня 2022 р. №2352-IX / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20 (дата звернення: 02.12.2023).

34. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу : Закон України від 04 лютого 2021 р. №1213-IX / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20 (дата звернення: 02.12.2023).

35. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31 липня 2020 р. №143-20 / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-20 (дата звернення: 02.12.2023).

36. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 04 жовтня 2006 р. №359 / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359203-06 (дата звернення: 01.12.2023).

37. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування підсумованого обліку робочого часу : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 19 квітня 2006 р. №138 / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v 0138203-06 (дата звернення: 02.12.2023).

38. Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці : Наказ Державного комітету статистики України від 05 грудня 2008 р. №489 / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489202-08 (дата звернення: 04.12.2023).

39. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. №2136-IX / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (дата звернення: 01.12.2023).

40. Прогонюк Л. Ю. Трудове право : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ , 2021. 99 с.

41. Психічне здоров'я працівників державних установ : монографія / Д. П. Власюк та ін. / за заг. ред. Л. В. Засєкіної, А. В. Кульчицької. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 148 с.

42. Самоменеджмент : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

43. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Бізнес-статистика : Підручник. К : ФОП Гуляєва В.М. 2018. 210 с.

44. Ситнікова І. О., Филипчук Т. В. С Екологія людини : теорія і практика : навч. посібник. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 248 с.

45. Сухачова Н. С. Особливості перекладу термінів англомовної терміносистеми менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 266-270. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/61.pdf (дата звернення: 10.12.2023).

46. ТОВ «БДО». You Control : вебсайт. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/home-2 (дата звернення: 20.11.2023).

47. Трофімов А., Стримецька А. Взаємозв'язок організаційної лояльності із задоволеністю працею та захопленістю роботою персоналу

організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* № 2-3 (20). 2020. С. 101-110. URL: http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/red_maket_1605518732.pdf (дата звернення: 19.11.2023).

48. Трудове право України: підручник / за ред. проф. О. М. Ярошенко. Харків: Вид-во 2022. 376 с.

49. Хитра О. В. Синергетичні засади формування системи ефективного тайм-менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн*. Одеса, 2019. Вип. 33. С. 254-264. URL: доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/40.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

50. Щетініна Л. В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2017. № 2. С. 259–266. URL: http:// nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_25 (дата звернення: 12.11.2023).

51. Щодо порядку та підстав запровадження багатозмінного режиму роботи, надання відпусток за роботу у вечірню і нічну зміни та доплат за роботу у вечірній час : Лист Міністерства соціальної політики України від 29 квітня 2016 р. № 493/13/84-16 / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v4-16739-16 (дата звернення: 10.12.2023).

52. Які роботодавці привабливі для молодих талантів — результати опитування українських та європейських аудиторій від Gradus Research. Листопад 2022. Gradus Research : вебсайт. URL: https://gradus.app/ru/open-reports/gradus-nextgen-survey-ua (дата звернення: 10.11.2023).

53. Al-Mahayreh M., AbdeL-Qader, M.d A. The Effect of the Factors leading to Job Satisfaction on the Innovation Level: Study on Workers in Islamic Banks operating in Jordan. Iš: International Journal of Business, Humanities and Technology. 2015. Vol. 5. No. 1. P. 24–39. URL: https://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_5_No_1_February_2015/4.pdf (дата звернення: 12.11.2023).

54. Batranak G., Giliuvienė V. Theoretical aspects of employee job satisfaction. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2018. № 73. С. 157-168. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/986/gvzdia_73_157.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 12.11.2023).

55. BDO Україна : вебсайт. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/home-2 (дата звернення: 18.11.2023).

56. Clarity Project : вебсайт. URL: https://clarity-project.info (дата звернення: 20.11.2023).

57. Google Trends : вебсайт. URL: https://trends.google.com.ua/trends/explore?geo=UA&q=Yaware,Worksection,SalesDrive&hl=uk (дата звернення: 06.01.2024).

58. Nikolić T. M., Perić N., Nećak M. The Role of Employee Engagement in Performance Management. World Applied Sciences Journal. 2019. Vol. 37 (7). P. 609–616. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2019.609.616 (дата звернення: 12.11.2023).

59. SalesDrive : вебсайт. URL: https://salesdrive.ua/features (дата звернення: 06.01.2024).

60. Top Pacers : вебсайт. URL: https://www.pacers.top (дата звернення: 20.11.2023).

61. Working Time and Work-Life Balance Around the World. Snternational Labor Organization. Geneva: International Labour Office, 2022. 156 p. URL: https://www.ilo.org/ankara/publications/WCMS_864222/lang--en/index.htm (дата звернення: 10.11.2023).

62. Worksection : вебсайт. URL: https://worksection.com/ua/programma-ucheta-vremeni.html (дата звернення: 06.01.2024).

63. Yaware : вебсайт. URL: https://yaware.com.ua/uk (дата звернення: 06.01.2024).

Додатки

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність
малого підприємства

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «БДО»	за ЄДРПОУ	20197074		
Територія _м. Дніпро_	за КАТОТТГ[1]	12020010010037010		
Організаційно-правова форма господарювання _ТОВ_	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері бухгалтерського обліку аудиту; консультування з питань оподаткування	за КВЕД	69.20		

Середня кількість працівників, осіб _151_____
Одиниця виміру:
тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вул. Андрія Фабра, буд. 4, місто Дніпро, 49000, Україна

Баланс
на 31 грудня 2022 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	698,8	116,2
Первісна вартість	1001	1953,2	2190,3
Накопичена амортизація	1002	1254,4	2074,1
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	1897,3	1578,9
первісна вартість	1011	9455,2	11011,1
знос	1012	7557,9	9432,2
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1330,9	1672
Інші необоротні активи	1090		197,8

Усього за розділом I	**1095**	3927	3564,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	13445	17986,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6320,9	7352
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	550,5	4,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	550,5	4,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39023,5	48173,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	44634,9	35012,7
Витрати майбутніх періодів	1170	512	545
Інші оборотні активи	1190	4545,4	4765,3
Усього за розділом II	**1195**	109032,2	113839,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	112959,2	117404,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9,4	9,4
Додатковий капітал	1410	1101,7	1422,9
Резервний капітал	1415	13,1	13,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	56058,4	61072,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	**1495**	57182,6	62517,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	**1595**	8548	8924,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5356,7	5594,2
розрахунками з бюджетом	1620	3372,1	3139,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	519,1	259
розрахунками з оплати праці	1630	2894,6	2714,8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	35086,1	34254,7
Усього за розділом III	**1695**	47228,6	45962,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	112959,2	117404,2

Звіт про фінансові результати
за 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92636,7	135018,3
Інші операційні доходи	2120	36516,7	7816,9
Інші доходи	2240	44,4	638,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	**2280**	129197,8	143473,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	59204,4	79908,2
Інші операційні витрати	2180	58570,3	38685,7
Інші витрати	2270		151,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	117774,7	118745,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11423,1	24728,4
Податок на прибуток	2300	2209,2	4731,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	9213,9	19996,8

Керівник _____ Савченко Алла Іванівна
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Додаток Б

АНКЕТА

Оцінка задоволеності роботою і організацією робочих графіків персоналу ТОВ «БДО»

Результати анкетування є анонімними і використовуються виключно для потреб дослідження у кваліфікаційній роботі на матеріалах ТОВ «БДО».

Оцініть рівень задоволеності роботою у Ваші компанії за окремими компонентами по 5-бальній шкалі:

1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Не задоволений	Скоріше не задоволений	Частково задоволений	Скоріше задоволений	Цілком задоволений

Напроти кожного показника поставте бал, що відповідає Вашому варіанту відповіді:

Компоненти роботи для оцінки	Бал
Цікавість та змістовність роботи	
Умови праці	
Відповідність розміру оплати праці зусиллям та енергії	
Напруженість роботи	
Гнучкість робочого графіку	
Взаємовідносини з керівництвом	
Взаємовідносини з колегами	
Кар'єрні перспективи в компанії	
Професійна самореалізація на робочому місці	

Додаток В

Таблиця В.1

Результати відповідей респондентів щодо рівня задоволеності роботою у ТОВ «БДО»

Компоненти	Порядковий номер респондента															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Цікавість та змістовність роботи	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
Умови праці	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
Відповідність розміру оплати праці зусиллям та енергії	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Напруженість роботи	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
Робочий графік	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	3	5	3
Взаємовідносини з керівництвом	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5
Взаємовідносини з колегами	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
Кар'єрні перспективи в компанії	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	3	5	3	4	3
Професійна самореалізація на робочому місці	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4
Компоненти	Порядковий номер респондента															
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Цікавість та змістовність роботи	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
Умови праці	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
Відповідність розміру оплати праці зусиллям та енергії	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5
Напруженість роботи	3	3	3	4	2	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3
Робочий графік	5	4	3	3	2	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	5
Взаємовідносини з керівництвом	5	4	4	5	2	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
Взаємовідносини з колегами	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
Кар'єрні перспективи в компанії	3	3	3	3	2	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3
Професійна самореалізація на робочому місці	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4

Джерело: складено автором за результатами опрацювання відповідей анкети [Додаток Б]

Таблиця В.2

Рівень задоволеності респондентів роботою у ТОВ «БДО» за даними опитування

Показники	Середній бал	Рівень задоволеності у %
Цікавість та змістовність роботи	4,59	91,9
Умови праці	4,72	94,4
Відповідність розміру оплати праці зусиллям та енергії	4,03	80,6
Напруженість роботи	3,34	66,9
Робочий графік	3,63	72,5
Взаємовідносини з керівництвом	4,31	86,3
Взаємовідносини з колегами	4,16	83,1
Кар'єрні перспективи в компанії	3,47	69,4
Професійна самореалізація на робочому місці	4,03	80,6
Загальний рівень задоволеності роботою	4,03	80,6

Джерело: розраховано автором за даними табл. Г.1

Додаток Г

АНКЕТА

Оцінка пріоритетності та якості представлення функціональних опцій у програмах обліку робочого часу Yaware, Worksection і SalesDrive для потреб обслуговування гнучких робочих графіків і моніторингу витрат робочого часу персоналу

Серед наведених у переліку функціональних опцій трьох програм обліку робочого часу визначте пріоритетність кожної за принципом: 1 – найбільш пріоритетний, 9 – найменш пріоритетний:

№	Функціональні опції	Пріоритет
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	
3	Онлайн-моніторинг	
4	Тайм-планер	
5	GPS-трекер	
6	Звітність та аналітика	
7	Можливості інтеграції	
8	Мобільна доступність	
9	Дружній до користувача інтерфейс	

За результатами тестування демо-версій програм обліку робочого часу оцініть якість представлення в них функціональних опцій за 5 бальною шкалою, де 5 – відмінна якість, 4 – добра, 3 – посередня, 2 – задовільна, 1 – незадовільна:

Програмне забезпечення Yaware

№	Функціональні опції	Бал
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	
3	Онлайн-моніторинг	
4	Тайм-планер	
5	GPS-трекер	
6	Звітність та аналітика	
7	Можливості інтеграції	
8	Мобільна доступність	
9	Дружній до користувача інтерфейс	

Програмне забезпечення Worksection

№	Функціональні опції	Бал
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	
3	Онлайн-моніторинг	
4	Тайм-планер	
5	GPS-трекер	
6	Звітність та аналітика	
7	Можливості інтеграції	
8	Мобільна доступність	
9	Дружній до користувача інтерфейс	

Програмне забезпечення SalesDrive

№	Функціональні опції	Бал
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	
3	Онлайн-моніторинг	
4	Тайм-планер	
5	GPS-трекер	
6	Звітність та аналітика	
7	Можливості інтеграції	
8	Мобільна доступність	
9	Дружній до користувача інтерфейс	

Додаток Д

Таблиця Д.1

Результати експертного оцінювання пріоритетності функціональних опцій у програмах обліку робочого часу Yaware, Worksection і SalesDrive із розрахунком коефіцієнта конкордації та вагових коефіцієнтів

№	Функціональні опції	Експерти										∑	Відхилення ∑ від середньої	Квадрат відхилення	Ранг	Вагові коефіцієнти за Фішберном
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	20	-26,6	708,9	2	0,18
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	1	3	1	1	2	3	1	1	1	2	16	-30,6	937,9	1	0,20
3	Онлайн-моніторинг	6	5	6	6	6	5	5	6	6	4	55	8,4	70,1	6	0,09
4	Тайм-планер	3	6	2	3	4	2	3	3	3	5	34	-12,6	159,4	3	0,16
5	GPS-трекер	7	9	8	9	9	9	9	9	9	3	81	34,4	1181,6	9	0,02
6	Звітність та аналітика	4	1	4	4	3	1	4	4	4	6	35	-11,6	135,1	4	0,13
7	Можливості інтеграції	5	4	5	5	5	6	6	5	5	7	53	6,4	40,6	5	0,11
8	Мобільна доступність	9	8	9	7	7	8	7	8	8	8	79	32,4	1048,1	8	0,04
9	Дружній до користувача інтерфейс	8	7	7	8	8	7	8	7	7	9	76	29,4	862,9	7	0,07
10	Разом	45	45	45	45	45	44	45	45	45	45	449		5144,8		
11	Середня величина рангів											46,6		*		
12	Коефіцієнт конкордації	0,86														
13	Розрахунковий χ^2-Пірсона	68,60														
14	Екстремальний χ^2-Пірсона	15,51														

Джерело: розраховано автором за даними експертного опитування

Таблиця Д.2

Результати експертного оцінювання якості представлення опцій в програмі обліку робочого часу Yaware

№	Функціональні опції	Експерти										Середній бал
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4,6
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3,9
3	Онлайн-моніторинг	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4,0
4	Тайм-планер	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4,2
5	GPS-трекер	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3,7
6	Звітність та аналітика	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,8
7	Можливості інтеграції	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,9
8	Мобільна доступність	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4,5
9	Дружній до користувача інтерфейс	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
10	Підсумковий бал											39,6

Джерело: розраховано автором за даними експертного опитування

Таблиця Д.3

Результати експертного оцінювання якості представлення опцій в програмі обліку робочого часу Worksection

№	Функціональні опції	Експерти										Середній бал
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4,5
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4,7
3	Онлайн-моніторинг	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4,4
4	Тайм-планер	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4,5
5	GPS-трекер	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,1
6	Звітність та аналітика	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4,7
7	Можливості інтеграції	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,9
8	Мобільна доступність	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
9	Дружній до користувача інтерфейс	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8
10	Підсумковий бал											39,6

Джерело: розраховано автором за даними експертного опитування

Таблиця Д.4

Результати експертного оцінювання якості представлення опцій в програмі обліку робочого часу SalesDrive

№	Функціональні опції	Експерти										Середній бал
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Відстеження відвідуваності на робочих місцях	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
2	Параметри налаштування гнучких робочих графіків	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4,8
3	Онлайн-моніторинг	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4,6
4	Тайм-планер	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,9
5	GPS-трекер	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2,6
6	Звітність та аналітика	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4,5
7	Можливості інтеграції	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,1
8	Мобільна доступність	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4,3
9	Дружній до користувача інтерфейс	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,8
10	Підсумковий бал											38,6

Джерело: розраховано автором за даними експертного опитування