

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» \_\_\_\_\_

на тему: «Удосконалення розроблення норм і нормативів праці на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-11

Анатієнко Тетяна Миколаївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник доцент, к.е.н. Осадчук Оксана Павлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Анатієнко Тетяни Миколаївни

1. Тема роботи «Удосконалення розроблення норм і нормативів праці на підприємстві»

керівник роботи Осадчук О.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, навчальні посібники та публікації періодичних видань стосовно теми дослідження, аналітичні та статистичні матеріали, бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти нормування праці на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз нормування праці у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Розділ 3. Напрямки удосконалення розроблення норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 12 рисунках та 22 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	06.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	28.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	16.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2023 р.	виконано

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Тетяна АНАТІЄНКО**

(прізвище та ініціали)

**Оксана ОСАДЧУК**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Анатієнко Тетяна Миколаївна. Удосконалення розроблення норм і нормативів праці на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 – 2021 рр.

У першому розділі кваліфікаційної роботи надано змістовні характеристики та представлено класифікацію норм і нормативів праці, здійснено огляд методів нормування і способів встановлення норм праці на підприємстві, а також проаналізовано світовий досвід розробки прогресивних норм і нормативів праці.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено діагностику стану господарської діяльності «ТОВ «Сільпо-Фуд», проаналізовано кадровий склад підприємства, ефективність його використання та стан нормування праці.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи сформулювало пропозиції щодо удосконалення розробки норм і нормативів праці з урахуванням поточних потреб ТОВ «Сільпо-Фуд» та світової практики нормування, проведено техніко-економічне обґрунтування впровадження нових норм і нормативів праці на підприємстві методом внутрішнього бенчмаркінгу, визначено ефективність запропонованого заходу та його позитивний вплив на результати діяльності підприємства, яке досліджується.

Робота містить 95 сторінок основного тексту, 22 таблиці, 12 рисунків, 61 використане джерело.

**Ключові слова:** норма, норматив, нормування праці, індивідуальна фотографія робочого дня, хронометраж, бенчмаркінг.

## ABSTRACT

**Anatiienko Tetiana Mykolaivna. Improving the development of norms and standards of labor at the enterprise. – Qualification work on manuscript rights.**

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of for 2020-2021 years.

In the first section of the qualification work, meaningful characteristics are provided and the classification of labor norms and standards is presented, an overview of standardization methods and methods of establishing labor standards at the enterprise is carried out, and the world experience of developing progressive labor norms and standards is analyzed.

In the second section of the qualification work, a diagnosis of the state of the economic activity of LLC «Silpo-Food» was carried out, the personnel composition of the enterprise, the efficiency of its use and the state of labor rationing were analyzed.

In the third section of the qualification work, proposals were formulated for improving the development of labor norms and standards, taking into account the current needs of LLC «Silpo-Food» and the global practice of standardization, a technical and economic justification of the introduction of new labor norms and standards at the enterprise was carried out using the method of internal benchmarking, the effectiveness of the proposed measure was determined and its positive impact on the results of the enterprise under investigation.

The work contains 95 pages of main text, 22 tables, 12 figures, 61 used sources.

**Key words:** norm, regulation, labor standardization, individual photo of the working day, timekeeping, benchmarking.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Змістовні характеристики та класифікація норм і нормативів праці	11
1.2. Огляд методів нормування і способів встановлення норм праці на підприємстві	19
1.3. Світовий досвід розробки прогресивних норм і нормативів праці на підприємстві	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	34
2.1. Діагностика стану господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	34
2.2. Оцінка кадрового складу ТОВ «Сільпо-Фуд» та ефективності його використання	42
2.3. Аналіз стану нормування праці на підприємстві	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ НОРМ І НОРМАТИВІВ ПРАЦІ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	64
3.1. Пропозиції щодо удосконалення розробки норм і нормативів праці з урахуванням поточних потреб ТОВ «Сільпо-Фуд» та світової практики нормування	64
3.2. Техніко-економічне обґрунтування впровадження нових норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд»	70
3.3. Визначення ефективності запропонованого заходу та його впливу на показники господарської діяльності підприємства	76
ВИСНОВКИ	86

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	96

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах сучасного розвитку економіки та високої конкуренції все більше актуалізується питання нормування праці як важливої складової системи менеджменту персоналу підприємств, яка виступає регулятором параметрів інтенсивного або екстенсивного використання робочої сили, її професійно-кваліфікаційного складу та структури, інструментом формування сприятливих умов праці та джерелом отримання додаткового прибутку через оптимізацію трудових витрат.

Зміни останніх років, що відбуваються в організації праці на вітчизняних підприємствах і пов'язані зі зростанням ролі змістовності праці, акцентом на підвищення її вмотивованості для працівників зі сторони керівництва, привернули увагу до нормування праці як в наукових колах, так і серед практиків, оскільки його результати дозволять керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо вибору оптимальних норм і нормативів праці, її оплати визначати доцільність впровадження нових нормативів та перегляду застарілих норм праці.

Дослідженню проблем нормування праці в цілому та розробці її норм і нормативів, зокрема, присвячено чимало робіт науковців, серед яких: Азаренкова Г.М., Бабенко А.Г., Бутенко Д.С., Водянка Л.Д., Єсінова Н.І., Калина А.В., Капінос Г.І., Ковальова О.М., Колот А.М., Кучеренко С.Ю., Кучинський В.А., Назарова Г.В., Позднякова Л.О., Серединська В.М., Черноіванова Г.С. та інші. Однак невирішеним залишаються питання використання прогресивних методів розробки норм і нормативів праці, порівняно із традиційними, що використовуються на вітчизняних підприємствах десятиліттями, а також удосконалення процесів нормування праці з урахуванням вимог часу, що актуалізує тему дослідження.

*Мета* кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладних засад та формулюванні практичних рекомендацій щодо удосконалення розроблення норм і нормативів праці на підприємстві.

Для реалізації окресленої вище мети в кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено низку завдань:

- охарактеризовано змістовні аспекти та представлено класифікацію норм і нормативів праці;
- здійснено огляд методів нормування і способів встановлення норм праці на підприємстві;
- досліджено світовий досвід розробки прогресивних норм і нормативів праці на підприємстві;
- проведено діагностика стану господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- надано оцінку кадрового складу ТОВ «Сільпо-Фуд» та ефективності його використання;
- проаналізовано стан нормування праці на підприємстві;
- надано пропозиції щодо удосконалення розробки норм і нормативів праці з урахуванням поточних потреб ТОВ «Сільпо-Фуд» та світової практики нормування;
- обґрунтовано впровадження нових норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначено ефективність запропонованого заходу та його вплив на показники господарської діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес розроблення норм і нормативів праці на підприємстві.

*Предметом дослідження* теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення розроблення норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд».

*Методи дослідження.* В кваліфікаційній роботі використано методи наукового пізнання, серед яких: методи – аналізу та синтезу, морфологічний,

логічного узагальнення (для формулювання теоретичних положень та їх описі, систематизації наукових підходів, підбиття висновків); економічного аналізу, табличний і графічний методи (для аналізу результатів господарської діяльності підприємства, його кадрового складу та стану нормування праці, оцінки впливу заходу на показники господарської діяльності підприємства); метод експертного опитування (для прогнозування величини впливу заходу на доходи підприємства); метод оцінки ефективності інвестиційних проєктів (для обґрунтування економічної ефективності запропонованого заходу).

*Інформаційну базу* досліджень складають законодавчі акти у пов'язаній із ними сфері, наукові праці українських та іноземних вчених, статті у фахових та інших виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, дані державної статистики та офіційна інформація із сайту ТОВ «Сільпо-Фуд» та Fozzy Group, фінансова звітність та звітність із праці досліджуваного підприємства за 2020 – 2021 рр.

*Апробація результатів роботи.* Результати кваліфікаційної роботи за темою доповіді «Світовий досвід нормування праці на підприємствах» доповідались і публічно обговорювали на 89 Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті» (м. Київ, НУХТ, 3 – 7 квітня 2023 р.).

*Структура та обсяг роботи.* Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 102 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 95 сторінок. Робота містить 22 таблиці, 12 рисунків, додатків на 7 сторінках, список використаної літератури – 61 джерело.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### **1.1. Змістовні характеристики та класифікація норм і нормативів праці**

Нормування праці є невід'ємною складовою системи менеджменту персоналу на підприємстві, а його правильна організація дозволяє мінімізувати витрати та оптимізувати виробничі та інші бізнес-процеси з метою підвищення продуктивності праці. Результати ефективного нормування праці є вигідними для учасників трудових відносин: роботодавець забезпечує у такий спосіб досягнення планових показників продуктивності праці і отримує інформацію про резерви її підвищення; наймані працівники – працюють менш напружено, але з урахуванням вимог роботодавця до якості та кількості їх праці.

Теоретичне обґрунтування поняття нормування праці, а також її норм і нормативів потребують подальшого дослідження.

Так, за визначенням Черненко Н.О., нормуванням праці називають процес встановлення міри затрат живої праці, що необхідні для виконання конкретної роботи в організаційно-технічних виробничих умовах, які є найбільш раціональними та сприятливими [51, с. 6].

Українські науковці Холодницька А. і Мозгова І. трактують нормування праці, з одного боку, як процес встановлення норм і нормативів, з іншого – як вид економічного забезпечення процесу управління виробництвом, який відбувається на підставі попередньо обґрунтованих оцінок реальних затрат живої праці з урахуванням особливостей технологічного процесу на підприємстві та передбачає оновлення (модернізацію) техніки, скорочення витрат людської праці, поліпшення

різних аспектів організації виробництва і своєчасне впровадження в нього оновлених норм праці [50].

Водянка Л.Д., Зрибнєва І.П. і Сибирка Л.А. зазначають, що нормування праці виступає як засіб встановлення і забезпечення підприємством контролю над мірою праці та її споживанням і, водночас, спрямовано на підвищення продуктивності праці та цільове виконання працівниками показників ефективності роботи [7, с. 100].

В роботах Данилевич Н.С. [11, с. 168] та Уманської В.Г. [48, с. 937] нормування праці розглядається як метод наукового вивчення процесу праці та встановлення на цій підставі наукового обґрунтованої її міри, що характеризується кількісними і якісними показниками для певних організаційно-технічних умов виробництва.

Безпалько О.В. і колектив авторів [17] визначають нормування праці як «процес визначення необхідних витрат робочого часу в усіх сферах організації праці» [17, с. 127], за допомогою якого на підприємстві встановлюються оптимальні затрати живої праці на виконання конкретної роботи за умов нормальної організації праці та її інтенсивності.

Серединська В.М., Загородна О.М. і Спільник І.В. наголошують на багатоаспектному характері нормування праці і тлумачать зміст цього терміну з позиції [42, с. 138]:

- сучасної економічної теорії – як систему виробничих відносин між роботодавцями і працівниками, яка відображає кількісні і якісні параметри праці, що встановлені роботодавцями для кожного робочого місця з огляду на організаційно-технічний рівень підприємства;
- процесного підходу – як процес визначення міри праці та її конкретного вираження – показника норми праці, який забезпечує потреби планування трудової діяльності персоналу та її оплати і, водночас, є методом управління персоналом, за допомогою якого встановлюється взаємозв'язок між системою управління персоналом та стратегічними завдання підприємства, що мають бути досягнені.

Головною метою нормування праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання вважають удосконалення організації праці, скорочення витрат на виробництво продукції завдяки більш раціональному використанню робочого часу та усунення його непродуктивних витрат, що, у кінцевому підсумку, призведе до підвищення продуктивності праці та сприятиме збільшенню реальних доходів працівників [29, с. 98]. Відповідно, на досягнення означеної мети спрямована реалізація низки функцій, що їх виконує нормування праці як частина системи управління персоналом підприємства (рис. 1.1).

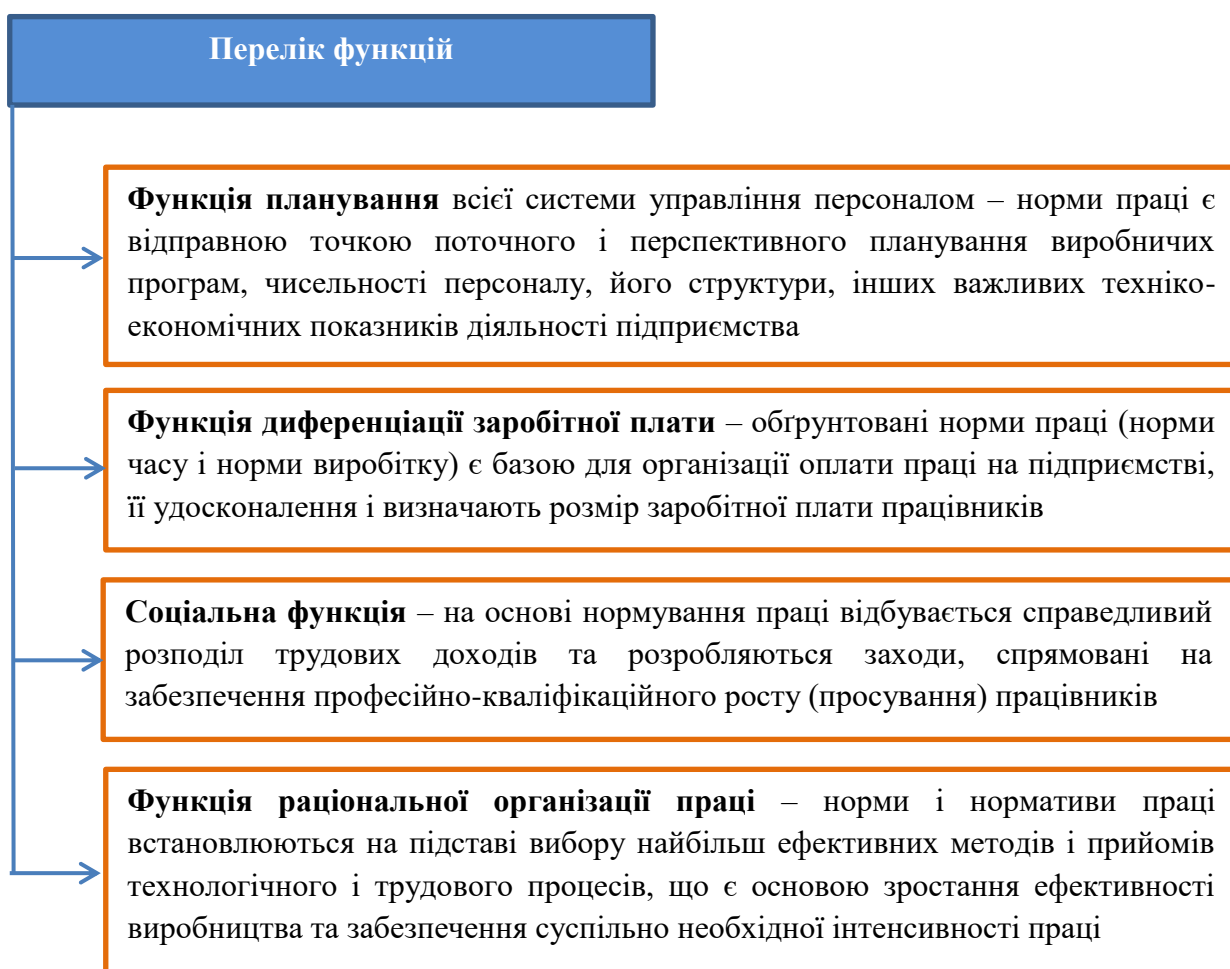


Рис. 1.1. Функціональне призначення нормування праці на сучасних підприємствах

Джерело: сформовано автором на підставі [4, с. 9; 40, с. 12-13]

Жодну із зазначених на рис. 1.1 не можна розглядати як основну, оскільки кожна з них забезпечує економію робочого часу та підвищує

ефективність його використання на підприємстві, а в ідеалі має відбуватись їх комплексна взаємодія.

На законодавчому рівні питання нормування праці регламентується, зокрема, статтями глави VI Кодексу законів про працю України [25]. Самого визначення поняття «нормування праці» він не містить, але конкретизує сутність норм праці як «норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності, які встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва і праці» (стаття 85 [25]). Саме норми і нормативи праці є базовими елементами формування системи її нормування на підприємстві.

У іншому законодавчо-нормативному акті – Рекомендаціях щодо нормування праці в галузях народного господарства [41] (далі – Рекомендації) цей термін розглядається як складова частина або функція управління виробництвом, яка передбачає визначення необхідних затрат праці (часу) на виконання певних видів робіт або виробництво одиниці продукції окремим працівниками чи їх бригадами з метою встановлення на їх основі норм праці. У свою чергу, Рекомендації [41] не містять визначення норми праці, але детально описують їх різновиди (аналогічні до тих, що закріплені у Кодексі законів про працю України [25]) та формулюють дефініцію поняття «нормативи праці»: це розрахункові значення (розмір) витрат праці (часу) на виконання окремих елементів або комплексів робіт, обслуговування одиниці обладнання, робочого місця, бригади, структурного підрозділу підприємства і т.д., а також чисельність працівників, яка необхідна для виконання управлінських та виробничих функцій чи обсягу робіт, прийнятого за одиницю виміру, в конкретних організаційно-технічних умовах і при наявних на підприємстві факторах виробництва (пункт 1.5 [41]).

Принципова відмінність між нормою і нормативом праці полягає в наступному. Норма праці розраховується як величина норми (часу, виробітку тощо), скоригована на фактори, що на неї впливають, тобто відносно конкретних умов виконання процесу, який нормується на підприємстві. В

статтях 85 і 87 Кодексу законів про працю України [25] вказано, що норми праці підлягають обов'язковій заміні на нові за результатами проведення атестації, раціоналізації робочих місць, впровадження нової техніки, технологій тощо, а кінцевий термін їх дії триває до моменту їх перегляду у зв'язку зі зміною умов, на які вони розраховані. Тобто норми праці встановлюються для конкретної роботи (робочого місяця) і систематично переглядаються. Натомість нормативи праці застосовуються до комплексу робіт, багаторазово використовуються для розрахунку норм праці і можуть діяти без перегляду тривалий час, так як зміни організаційно-технічних умов праці за сукупністю (комплексом) робіт відбувається значно повільніше, ніж на конкретних роботах (робочих місцях), як у випадку із нормою праці.

Отже, різниця між нормою і нормативом праці обумовлена ступенем диференціації процесу, який нормується на підприємстві, тому часто норми розглядаються як різновиди нормативів. В роботі [34, с. 155] зауважується, що норма праці встановлюється на основі одного чи декількох трудових нормативів, а не навпаки. При цьому норми праці визначаються щодо конкретного виду роботи в абсолютних величинах, а її нормативи, як правило, розробляються за видами технологічних операцій (слюсарні, токарні, ковальські і т.п.) і розраховується у відносних одиницях [31, с. 34].

В економічній літературі зустрічаються авторські визначення поняття «норма праці», а саме:

- величина, яка характеризує витрати та структуру робочого часу, і, по суті, є оптимальним значенням або еталоном, з яким порівнюють фактично виконану працівником роботу [6, с. 434];

- складова частина організації праці на підприємстві, активний спосіб забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та мірою її оплати, що відповідає вимогам соціальної справедливості у розподілі фонду споживання [14, с. 147];

- конкретна форма впровадження міри праці – кількість робочого часу, яка є об'єктивно необхідною для виконання конкретної роботи,

конкретним працівником за конкретних організаційно-технічних умов виробництва на підприємстві [40, с. 96];

– родове поняття, яке охоплює такі норми, які у кінцевому рахунку покликані впливати на інтенсивність праці працівників [9, с. 116];

– норматив праці, скоректований на місцеві умови [18, с. 101].

З метою більш повного розкриття сутності поняття «норми праці» розглянемо їх видову класифікацію, сформовану за різними ознаками (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Видова класифікація норм праці

Джерело: систематизовано автором на підставі [6, с. 343; 27, с. 237; 34, с. 184]

Класифікація норм праці за строком дії закріплена на законодавчому щаблі в статті 87 Кодексу законів про працю України [25], де поряд із нормами, встановленими на стабільні за організаційно-технічними умовами роботи, розрізняються тимчасові (на період освоєння тих видів робіт, де

відсутні затверджені нормативні матеріали для нормування праці) та одноразові (на роботи одиничного характеру, як то аварійні або позапланові) норми.

В Рекомендаціях щодо нормування праці в галузях народного господарства [41] норми праці, залежно від цільового призначення, поділяються на:

1. норму часу – витрати робочого часу, який необхідний для виконання працівником (групою працівників) одиниці роботи відповідної кваліфікації за певних організаційно-технічних умов;

2. норму виробітку – кількість одиниць продукції (встановлений обсяг роботи), яку (який) працівник (група працівників) відповідної кваліфікації повинен виробити (виконати, перевезти) за одиницю часу у певних організаційно-технічних умовах;

3. норму (норматив) чисельності – кількість працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, яка необхідна підприємству для виконання конкретних функцій (виробничих, управлінських) або обсягів робіт;

4. норму обслуговування – кількість виробничих об'єктів (робочих місць, одиниць обладнання тощо), яку працівники (група працівників) певної кваліфікації мають обслужити продовж одиниці робочого часу у певних організаційно-технічних умовах;

5. норму управління як різновид попередньої норми – кількість працівників, які повинні бути підпорядковані одному керівнику.

В роботах [34, с. 180-181; 42, с. 143] знаходимо підхід до класифікації норм праці за ознакою рівня їх обґрунтованості, згідно якої виділяються такі їх види:

- технічно обґрунтовані – розраховуються на конкретні види робіт (трудові операції чи продукцію) з врахуванням максимальної продуктивності виробничого обладнання за часом та потужністю за умови обов'язкового дотримання вимог наукової організації праці. Їх обчислюють за чинними

міжгалузевими, галузевими чи місцевими нормативами, або шляхом порівняння із технічно обґрунтованими нормами за аналогічними роботами, що були затверджені на підприємстві раніше;

- досвідно-статистичні – розраховуються на підставі статистичних даних щодо трудомісткості (витрат праці на виконання робіт) схожих робіт у минулому та з урахуванням професійного досвіду фахівців-нормувальників. Такі норми, здебільшого, орієнтовані на невисокий рівень інтенсивності праці.

Кількість досвідно-статистичних норм праці можна визначити як різницю між загальною кількістю діючих на підприємстві норм праці та кількістю технічно обґрунтованих норм праці. На застарілість або недостатню напруженість праці на підприємстві вкаже ситуація, коли спостерігатиметься значна кількість випадків суттєвого перевищення технічно обґрунтованих норм праці.

Єдині та типові норми праці розрізняють за ступенем їх одноманітності. Так, єдині норми часу (виробітку) встановлюються на технологічно однорідні види робіт, які застосовуються на більшості підприємствах або у масовому виробництві в окремих галузях за однакових організаційно-технічних умов, а типові – рекомендовані до використання як еталон для підприємств, що мають організаційно-технічні умови виробництва на рівні, нижчому за той, на який розраховані ці норми, але є типовими для більшості підприємств, на яких існують такі види робіт [20, с. 48].

Поділ норм праці за ступенем укрупнення досліджено в роботах [34, с. 184; 37, с. 198-199]: мікроелементні норми встановлюються за мікроелементними нормативами на трудові дії працівника, переважно, для ручних видів робіт, диференційовані – за диференційованими нормативами на елементи трудових операцій, укрупнені – за укрупненими нормативами на більші за складом елементи трудових операцій, комплексні – встановлюється

на декілька комплексів операцій (робіт). При цьому укрупнені та комплексні норми праці встановлюють, як правило, на кінцевий виріб [39, с. 113].

За сферою застосування норми праці розподіляють на міжгалузеві, галузеві та місцеві [6, С. 434; 48, с. 185]. Перші застосовуються на підприємствах декількох споріднених або взаємозалежних за виробничими процесами галузях промисловості, другі – однієї галузі і є обов'язковими до виконання для підприємств цієї (цих) галузі (галузей), треті – розробляються на певні види робіт (операцій) одного або групи підприємств.

Зауважимо, що в більшості із зазначених у цьому підрозділі кваліфікаційної роботи джерел різновиди нормативів праці збігаються за видами і класифікаційними ознаками із тими, що використовуються в розрізі норм праці, керуючись принципом, що останні є нормативами, зваженими на локальні умови конкретного підприємства чи групи підприємств.

## **1.2. Огляд методів нормування і способів встановлення норм праці на підприємстві**

Здійснимо огляд традиційних методів нормування і способів встановлення норм праці, що використовуються у практиці сучасних підприємств і отримали розповсюдження як об'єкти дослідження, зокрема, в наукових і навчально-методичних працях [1, с. 148-151; 8, с. 100-110; 12, с. 113-115; 15, с. 196-197; 16, с. 223-225; 19, с. 511-513; 34, с. 185-189 та інших].

Авторський колектив на чолі із Колот А.М. під методом нормування праці вбачають «сукупність прийомів щодо визначення необхідних затрат часу, аналізу процесу праці, виявлення та врахування факторів, використання спостережних матеріалів, проектування раціонального змісту і складу операцій та розробку норм і нормативів праці» [27, с. 242].

Метод нормування праці визначає методично-розрахункову основу, на підставі якої будуть встановлюватись норми праці, а спосіб їх встановлення

вказує на інформацію і шлях, яким це буде зроблено. Вибір того чи іншого залежить від специфіки робіт (операцій), що нормуються, а методичний спосіб встановлення норм – від типу виробництва (масове, крупносерійне, серійне, дрібносерійне, одиничне), ступеня автоматизації (механізації) праці і форми її організації [32, с. 143].

На рис. 1.3 графічно представлено класифікація методів нормування та способів встановлення норм праці на підприємстві.



Рис. 1.3. Різновиди методів нормування та способів встановлення норм праці на підприємстві

Джерело: взято з джерела [19, с. 512]

За сумарного методу нормування праці норми встановлюються сумарно – на всю операцію (вибір) в цілому або їх комплекс без врахування часових затрат на окремі елементи. Сумарний метод можна реалізувати у три способи [16, с. 223; 19, с. 512-513]:

1. досвідним, коли норма праці визначається на підставі суб'єктивної оцінки (досвіду) нормувальника, що вважається недоліком цього способу через високий ризик неточності;
2. порівняльним, коли норми часу (виробітку) зіставляються за поточною операцією і операцією, виконаною раніше;
3. статистичним, який передбачає використання статистичних даних щодо виконання норм праці на конкретну операцію (виріб) у минулому.

За аналітичного методу нормування праці операція або комплекс робіт розчленовуються за окремі складові елементи, далі проводиться аналіз факторів, які впливають на тривалість кожного елемента, і на цій основі проектується новий, більш раціональний склад (послідовність, тривалість) операції або комплексу робіт, що враховує прогресивний виробничий досвід.

До різновидів аналітичного методу нормування праці (вивчення витрат робочого часу) належать [12, С. 114; 34, с. 187-188]:

- аналітично-розрахунковий – передбачає, що норми праці та її складові елементи визначаються на підставі нормативів часу шляхом проектування найбільш раціонального складу операції та послідовності її виконання, найбільш вигідних для підприємства (з точки зору економії витрат часу) режимів роботи обладнання, кращої організації робочого місця;
- аналітично-дослідний – передбачає, що норми праці та її складові елементи розраховуються методами технічного нормування, а також шляхом експериментальних досліджень у спеціальних лабораторіях або спостереження за діями працівників (роботи обладнання) безпосередньо під час виконання робочої операції (виробничого процесу). При цьому обліковуються фактичні витрати робочого часу та здійснюється їх аналітична обробка.

Аналітично-дослідний метод є більш трудомістким, порівняно з аналітично-розрахунковим, хоча на практиці саме його (аналітично-розрахункового) різновиди є найбільш поширеними, а саме: фотографія робочого дня (часу), самофотографія робочого дня (часу), хронометраж і фотохронометраж, які проаналізуємо більш детально.

Фотографія робочого дня (часу) – це спостереження, яке проводиться з метою вивчення всіх витрат робочого часу, які здійснюються виконавцем продовж робочої зміни або її певної частини [8, с. 104]. Якщо така фотографія застосовується по відношенню до одного виконавця (працівника), вона називається індивідуальною, до їх групи – колективною.

Основні етапи проведення індивідуальної фотографії робочого часу можна звести до наступних (у скороченому форматі з джерел [17, С. 132-135; 19, с. 504-510]):

1) Підготовки до спостереження.

Обирається об'єкт спостереження; проводиться попередня бесіда із працівником, витрати часу якого нормуються, для роз'яснення мети і задач спостереження та ідентифікації слабких сторін в умовах праці на конкретному робочому місці; визначається місце спостереження, яке повинно знаходитись поза полем зору працівника; спостерігачем заповнюється бланк спостереження з вихідними даними за об'єктом дослідження.

2) Безпосереднє спостереження.

За допомогою секундоміра або спеціального обладнання фіксуються всі витрати робочого часу працівника за назвою, тривалістю (час початку і закінчення трудової операції) та в порядку їх фактичної послідовності.

3) Аналітичне опрацювання отриманих результатів спостережень.

За кожним елементом витрат часу визначається його тривалість; проводиться їх позначення умовними індексами; здійснюється групування однойменних витрат робочого часу в спеціальній табличній формі та

визначається їх фактична структура; розраховується система аналітичних показників. Перелік останніх зведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Аналітичні показники індивідуальної фотографії робочого часу**

Показник	Алгоритм розрахунку	Номер формули
Питома вага оперативного часу в тривалості зміни	$K_1 = (T_{OP} + T_{DP}) \div T_{3M} \cdot 100\%$	(1.1)
Питома вага втрат робочого часу з причин, залежних від робітника	$K_2 = ((T_{ФП} - T_{РП}) + T_{ВЗ}) \div T_{3M} \cdot 100\%$	(1.2)
Питома вага втрат робочого часу з причин, незалежних від робітника	$K_3 = T_{ВН} \div T_{3M} \cdot 100\%$	(1.3)
Проектований раціональний робочий час	$T_{РАЦ} = T_{OP} + T_{DP} + T_{ФП} - T_{РП} + T_{ВЗ} + T_{ВН}$	(1.4)
Можливий приріст продуктивності праці за рахунок ліквідації втрат робочого часу з причин:	$\Delta ПП_{ЗАГ} = \Delta ПП_1 + \Delta ПП_2$	(1.5)
Залежних від робітника	$\Delta ПП_1 = ((T_{ФП} - T_{РП}) + T_{ВЗ}) \div (T_{OP} + T_{DP}) \cdot 100\%$	(1.6)
Незалежних від робітника	$\Delta ПП_2 = T_{ВН} \div (T_{OP} + T_{DP}) \cdot 100\%$	(1.7)
Проектована норма виробітку	$НВ_{ПР} = НВ_{Ф} + (НВ_{Ф} \cdot \Delta ПП_{ЗАГ}) \div 100\%$	(1.8)
Коефіцієнт завантаження робітника продовж робочої зміни	$K_{ЗАВ} = (T_{OP} + T_{DP} + T_{РП} + T_{ОМ} + T_{ІЗ}) \div T_{3M} \cdot 100\%$	(1.9)
Частка ручної праці	$РП = \sum T_P \div T_{3M} \cdot 100\%$	(1.10)
Умовні позначення (індекси): $T_{OP}$ – тривалість основної роботи; $T_{DP}$ – тривалість допоміжної роботи; $T_{3M}$ – тривалість зміни; $T_{ФП}$ – тривалість фактичних перерв; $T_{РП}$ – тривалість регламентованих перерв (залежить від умов праці); $T_{ВЗ}$ і $T_{ВН}$ – тривалість втрат робочого часу з вини і не з вини робітника відповідно; $НВ_{Ф}$ – норма виробітку фактична; $T_P$ – тривалість ручної праці за зміну		

Джерело: складено автором на підставі [17, с. 133-134]

Після проведення аналітичних розрахунків необхідно зробити відповідні висновки.

#### 4) Аналіз результатів спостережень.

Визначену на попередньому етапі проєктовану норму виробітку робітника зіставляють із фактичною; визначають відхилення і встановлюють його причини; розробляють заходи, спрямовані на їх запобігання (усунення простоїв, порушень трудової дисципліни, оптимізація допоміжних робіт та витрат часу на обслуговування робочого місця; ліквідація технічно-організаційних негараздів на підприємстві тощо).

Наступний метод нормування витрат робочого часу – самофотографія робочого дня використовується у двох випадках, коли неможливо реалізувати метод індивідуальної фотографії робочого дня [6, с. 435]:

- надмірно велика кількість об'єктів спостережень;
- підприємство не має фінансових коштів для залучення достатньої кількості спостерігачів.

Самофотографія проводиться за аналогією до індивідуальної фотографії робочого дня (часу) з єдиною відмінністю: спостереження веде сам працівник, чії витрати робочого часу нормуються. Точність її результатів невисока, адже працівник цілеспрямовано може не зазначати витрати зі своєї вини і, зазвичай, фіксує витрати часу довгої тривалості, хоча саме короткочасні витрати в сумі мають більшу питому вагу [34, с. 54]. Незважаючи на це, метод самофотографії є достатньо ефективним, особливо в масовому масштабі (приміром, по структурному підрозділу підприємства), оскільки дозволяє встановити типові причини втрат робочого часу.

Хронометраж, на відміну від двох попередніх методів нормування праці (робочого часу), застосовується не до всіх витрат робочого часу виконавця продовж зміни (її частини), а передбачає визначення його середньої фактичної тривалості на виконання працівником окремих операцій (її елементів – рухів, дій, приймів), які багаторазово повторюються за зміну. Розрізняють два види хронометражу [1, с. 150]: за суцільного хронометражу досліджують всі елементи оперативного часу, за вибіркового – його окремі елементів (рухи, дії, прийоми) чи технічні операції.

На рис. 1.4 схематично представлено основні етапи здійснення хронометражних спостережень на підприємстві.

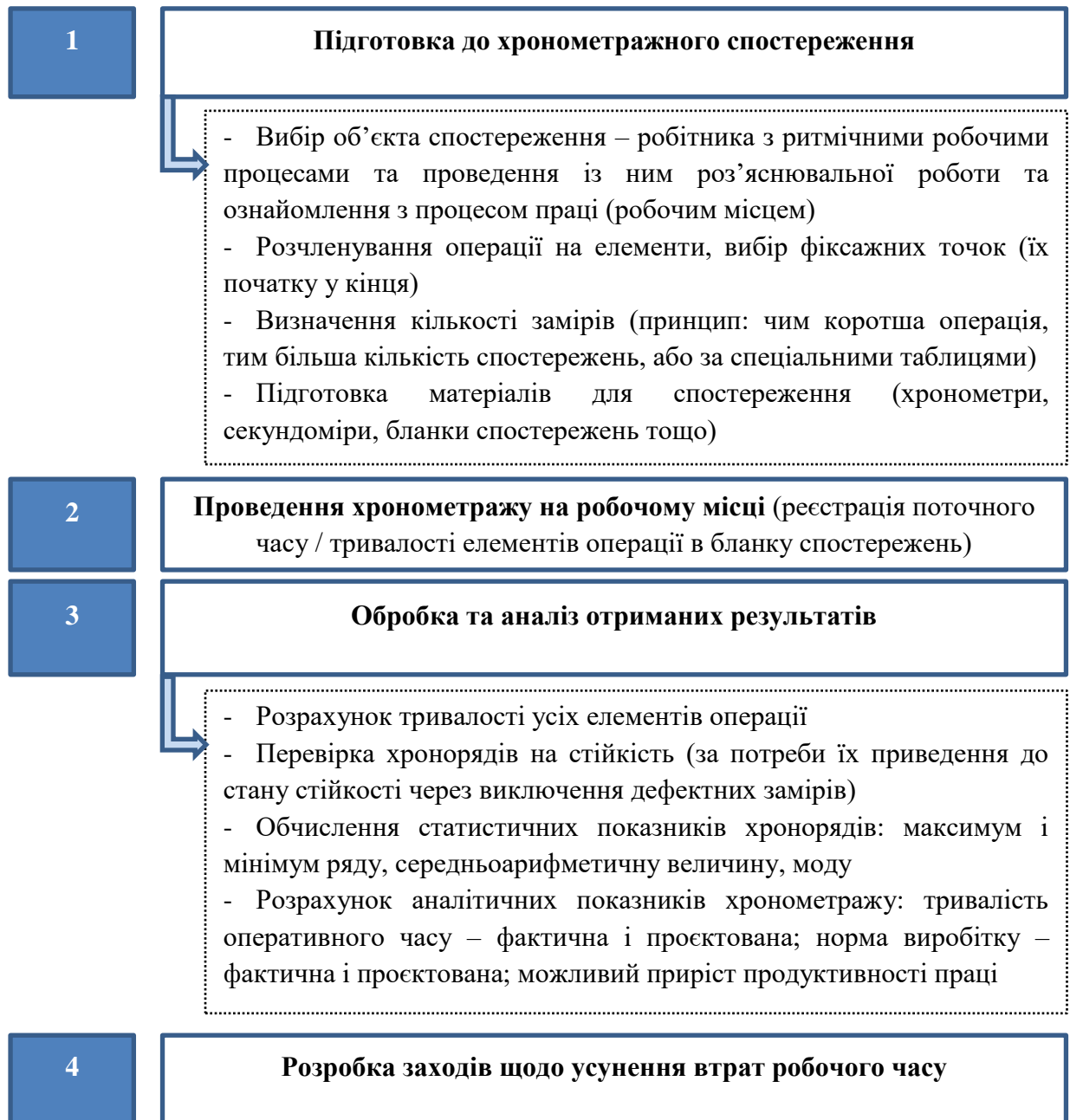


Рис. 1.4. Основні етапи реалізації хронометражу як методу нормування праці

Джерело: сформовано автором на підставі узагальнення інформації з [19, с. 500-504]

За методикою Науково-дослідного інституту праці (зараз повна назва – Науково-дослідний інститут праці і зайнятості населення Міністерства

соціальної політики України і Національної академії наук України) гранична точність хронометражних спостережень встановлюється в межах [8, с. 104]: 3-5% – масове виробництво; 5-8% – крупносерійне; 8-10% – серійне; 10-20% – дрібносерійне та одиничне. Причому точність залежить від кількості спостережень, необхідна кількість яких також визначається за методикою НДІ праці (це відбувається на початковому етапі – рис. 1.4).

Як і у випадку з фотографією робочого часу, результати хронометражу (останній етап на рис. 1.4) дозволять ущільнити робочий час, усунувши непродуктивні витрати, а значить – віднайти резерви зростання продуктивності праці на підприємстві.

Симбіозом фотографії робочого часу і хронометражу є фотохронометраж. Останній використовується, переважно, на підприємствах, для яких характерною ознакою є непостійна структура виробничого процесу і розмаїття робіт, що виконуються працівниками, як правило, тобто в дрібносерійному та одиничному виробництвах [26, с. 169].

Щодо способів встановлення норм, про які згадано на рис. 1.3, то варто відзначити, що найбільш точним із зазначених вважається спосіб розрахунку технічно обґрунтованих норм, які мобілізують персонал на ідентифікацію та використання резервів підвищення продуктивності праці. Водночас, досвідно-статистичні норми характеризуються високим ступенем суб'єктивізму і усереднення.

Також додамо, що ключову роль у використанні будь-яких методів нормування праці відіграє професіоналізм і кваліфікація фахових спеціалістів – інженерів (економістів) із праці, або кадрових адміністраторів. Як зазначається в роботі [24, с. 62], посади нормувальника на багатьох промислових підприємствах України наразі відсутні, а використання застарілих норм призвело до нераціонального використання техніки, робочої сили, порушення соціального партнерства між працівниками і роботодавцями в частині оплати праці. За умов відсутності спеціалістів з нормування праці у штатному складі підприємства їх керівникам

(менеджерам) варто звернутись до спеціалізованих компаній щодо надання таких послуг на платній основі.

### **1.3. Світовий досвід розробки прогресивних норм і нормативів праці на підприємстві**

Більшість сучасних методів нормування праці були розроблені іноземними спеціалістами і, відповідно, мають триваліший досвід апробування на прикладі зарубіжних компаній, що потребує дослідження. Як зазначено в роботі [5, с. 45], в європейських і американській практиках нормування праці основний акцент зміщено на досягненні максимальної чіткості у визначенні норм часу та окремих її складових, для чого на рівні країн і галузевих рівнях розробляється безліч спеціальних довідників та уніфікованих методичних рекомендацій.

На великих та середніх підприємствах, зазвичай, створюються спеціальні служби, працівники яких займаються виключно питаннями нормування праці, науково-дослідними розробками у цій сфері та координацією діяльності з іншими структурними підрозділами задля досягнення узгодженості та врахування поточних потреб виробництва. Вже майже десятиріччя у США нормуванням праці охоплено 100% великих підприємств машинобудування, виробництва будівельних матеріалів, лісової і паперової промисловості, транспортної галузі, сфери страхування і охорони здоров'я [38, с. 213].

Крім того, вагому роль в системі нормування праці за кордоном відіграють недержавні структури, як то аудиторські та консалтингові компанії, кадрові агентства, яким функцію нормування можна віддати на аутсорсинг чи залучити до виконання проєктних робіт.

На сьогодні в США, Великій Британії, Швеції, Німеччині, Канаді використовується велика кількість різноманітних систем нормування праці,

які передбачають встановлення норм трудових затрат на підставі нормативів часу на елементарні трудові рухи (мікроелементи), що різняться складом мікроелементів, порядком обліку факторів, які впливають на їх тривалість, ступенем укрупнення тощо [21, с. 56]. Використання мікроелементів відрізняється максимальною точністю та істотно скорочує трудомісткість розробки нормативів, тому що відповідає необхідності у проведенні численних фотохронометражних спостережень на підприємствах [30, с. 297], про які йшлося у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи

Коротка характеристика найбільш поширених систем мікроелементного нормування праці у зарубіжній практиці наведена в табл. 1.2. Зауважимо, що зазначені системи нормування праці, які базуються на обчисленні складових елементів часу на виконання трудових операцій на основі мікроелементних нормативів, в Україні майже не застосовуються через брак відповідних спеціалістів та інформації, низький рівень організації нормування праці на підприємствах в цілому.

*Таблиця 1.2*

**Найбільш поширені системи встановлення мікроелементних норм і нормативів праці у західній практиці**

№	Система	Зміст
1	2	3
1	MTM (Methods Time Measurement) System	Це система заздалегідь визначених стандартів руху (predetermined motion time standards – PMTS), де для кожної фізичної операції визначаються основні мікрорухи і їм призначаються заздалегідь визначені стандарти часу на виконання. Для нормування цим методом виконуються чотири основні кроки: поділ трудової операції на основні мікрорухи; ідентифікація змінних, які впливають на досліджуваний рух чи операцію; пошук в спеціальних таблицях стандартів, що відповідають кожному базовому елементу операції; сумування значень, отриманих з таблиць. Найбільші труднощі виникають на першому кроці, коли для кожної трудової операції необхідно детально прописати основні мікрорухи, але точність цього методу максимально висока, порівняно зі стандартним хронометражем

1	2	3
2	Work Factor (WF) System	На відміну від МТМ, в цій системі фізичні рухи працівника поділяються не за їх цільовим призначенням, а за елементами (частинами) тіла працівника, які беруть участь в їх виконанні (тулуб, кінцівки, очі тощо). До того ж, WF система враховує такі фактори, як складність виконання трудової операції і її тривалість (час, необхідний для подолання певною частиною тіла фізичного руху при виконанні роботи)
3	BMT (Basic Motion Time Study) System	Канадська система нормативів часу на основні рухів, де, на відміну від МТМ, первинним елементом є не поодинокий фізичний рух працівника, а комплекс таких рухів від початку до кінця виконання певної трудової операції. Як наслідок, у ВТМ нормативи часу значно триваліші, ніж в МТМ, а це спрощує аналіз та процедури розрахунку норм праці
4	DMT (Dimensional Motion Times) System	Система, розроблена компанією General Electric, яка базується на мікроелементному нормуванні просторових рухів, що диференціюються за розмірами предметів праці. Вона включає значну кількість нормативів часу на елементи найбільш повторюваних складальних операцій
5	MODAPTS	Австралійська система мікроелементного нормування, яка отримана шляхом ще більшого спрощення МТМ-системи, де акцент зроблено не на типах рухів працівника, а на його частинах тіла, що здійснюють робочі рухи

Джерело: складено автором на підставі [13, с. 298; 22; 45, с. 140-141]

Із зазначених в табл. 1.2 систем мікроелементних нормативів часу базовою і найбільш популярною є система МТМ (Methods Time Measurement). В Німеччині навіть функціонує професійна асоціація МТМ Association For Standards & Research, яка має представництва в Європі, Америці та Китаї. Це провідна некомерційна організація в сфері мікроелементного нормування, основний фокус діяльності якої зосереджений на [59]:

- послугах навчання та передачі експертних знань з мікроелементного нормування праці (сертифіковані курси для нормувальників та інженерів з персональними навчальними планами);
- розробка та поширення програмних рішень для застосування мови процесів МТМ та їх цифровізації (програмний продукт TiCon);
- дослідженнях в сфері комп'ютеризованих та ручних систем вимірювання витрат праці і розробці науково-обґрунтованих нормативів у

співпраці з науковцями закладів освіти, промисловими інституціями і представниками бізнесу, зацікавленими у їх впровадженні.

Нині система МТМ містить понад 400 показників нормативів часу, які визначають базові рухи працівника, об'єднані у 19 груп мікроелементів [57, с. 99]: 8 елементів руху рук, 2 елементів руху очей, 7 – кінцівок і 2 – тулуба, а тривалість кожного руху розраховується з урахуванням таких чинників, як ступінь точності, відстань між працівником і предметом праці, необхідність прикладання зусиль під час руху, вага предмету праці тощо. Перед іншими системами нормування МТМ має вагому перевагу у вигляді високої точності аналізу складових робочих операцій, проте значна кількість базових елементів руху працівника і труднощі в їх ідентифікації призвели до появи модифікованих варіантів цього методу, спрямованих на укрупнення низки елементів з системи МТМ, що, в свою чергу, дозволило спростити і зменшити трудомісткість операцій з нормування. До таких модифікацій належать системи МТМ-2, МТМ-3 тощо, які з'явилися внаслідок послідовного об'єднання, заміни або видалення деяких елементів базової системи МТМ та скорочення числа факторів, які впливають на тривалість рухів. Так, система МТМ-2, на відміну першоджерела, містить вже не 19, а 11 груп мікроелементів, а МТМ-3 – всього 6 [51, с. 15], тобто з кожною новою модифікацією трудомісткість нормування праці знижується.

За твердженнями деяких авторів [52, с. 107], МТМ система буде доцільною для використання не лише на виробництві, але й для рутинних конторських (офісних) операцій, які не потребують творчого мислення.

Також широкого застосування в практиці мікроелементного нормування знайшла австралійська система Modular Arrangements of Predetermined Time Standards (MODAPTS), яку за даними міжнародної асоціації MODAPTS® The Language of Work впроваджують такі відомі компанії, як Ford, Chrysler, Sony і Johnson Controls [58].

Систему нормування «третього покоління» MODAPTS найчастіше називаються модульною, оскільки, з одного боку, вона містить три модулі

(«виробничий», «офісний», «складський»), в рамках кожного з яких виділяється широкий набір робочих операцій і до кожної з них встановлюються норми на рух окремих частин тіла працівника. З іншого боку, мікроелементи в системі MODAPTS вимірюються спеціальними одиницями – модулями або модами [56]. Один модуль (мод) прирівнюється до 1/8 секунди відносно простої роботи, а з урахуванням часу на особисті потреби та відпочинок працівника – 1/7 секунди. При цьому кількість модулів (мод) показує, скільки і які частин тіла задіяні при виконанні трудової операції [51, с. 15]. Сильними сторонами системи MODAPTS є [56]:

- менша тривалість на розрахунок норми витрат часу (в 10 разів коротша, ніж при використанні методу хронометражу, в 5 разів – ніж в системі Methods Time Measurement);

- високий ступінь візуалізації (всі мікроелементи представлені у вигляді рисунків, які легко запам'ятовуються).

Інші системи мікроелементного нормування, зазначені в табл. 1.2, а саме: Work Factor System, Basic Motion Time Study, Dimensional Motion Times System, є похідними від базової МТМ-системи і відрізняються від неї меншою кількістю показників нормативів часу, груп мікроелементів та факторів, які враховуються під час їх розробки.

Авторський колектив на чолі з Тертичним О.О. виділяє низку проблем, що властиві західним системам встановлення мікроелементних нормативів і норм [45, с. 140-141]:

- 1) Сфера їх використання (перелік видів робіт або галузей промисловості) достатньо обмежена. Наприклад, дослідні роботи, на підставі яких розроблено систему МТМ, проводились на базі підприємств електротехнічного промислового комплексу, а практика її застосування на підприємствах сфери автомобілебудування показало наступне: нормативні значення МТМ істотно відрізнялись від реального значення тимчасових затрат праці, найбільше – при роботі із важкими та великогабаритними предметами праці. Серед модифікованих МТМ-систем МТМ-1 є найбільш

прийнятною для підприємств, які працюють в умовах масового і великосерійного виробництва, МТМ-2 – для підприємств із середньосерійним виробництвом, а в одиничному і дрібносерійному виробництві рекомендовано використання системи МТМ-3 [51, с. 15].

2) Інтенсивність праці в закордонних мікроелементних системах нормування базується на показнику затрат фізичної енергії. Проте сучасна праця, приміром, інтелектуальна, часто не потребує від працівників фізичного прикладання праці, тобто їх енергозатрати будуть незначними. Крім того, цей показник не враховує такі фактори, як нервово-психічна напруга, санітарно-гігієнічні умови та психофізіологію праці, які безпосередньо впливають на організм працівника і можуть прискорити його втомленість.

3) Особливістю західного мікроелементного нормування праці є те, що людський потенціал працівника використовується по максимуму, тобто від нього вимагається досягти максимально можливих показників продуктивності, які часто за нормами часу наближаються до часу виконання аналогічних операцій механізованим (автоматизованим) способом. За таких обставин у працівника може погіршитись самопочуття та сформуватись стан «вигорання», що негативно позначиться на продуктивності праці.

Крім систем мікроелементного нормування, в зарубіжних компаніях достатньо активно практикується еталонне нормування методом бенчмаркінгу (еталонного порівняння). Тут мова йде про внутрішній бенчмаркінг, який передбачає проектування і розробку раціональних норм часу на виконання певних операцій шляхом співставлення норм часу кожного працівника (відділу) із еталоном (бенчмаркою) – нормою праці найбільш продуктивного працівника (відділу) на конкретному підприємстві [2, с. 63; 54]. Проте впровадженню нової норми має передувати вивчення способів досягнення таким працівником (відділом) кращих за інших результатів. Застосування бенчмаркінгу виправдане по відношенню до робочих бригад або колективу працівників, які виконують однотипні трудові

операції. Перевагою еталонного нормування, порівняно з мікроелементним, є невисока трудомісткість робіт з його проведення.

Удосконалення нормування праці в умовах цифровізації економіки відбувається шляхом використання автоматизованих інформаційних систем (AIS) на базі комп'ютерних технологій. Підвищенню точності замірів для розробки раціональних норм і нормативів праці сприяють високошвидкісні відеокамери і алгоритми ідентифікації відеозображень, сканери рухів [22]. Обробку отриманих у такий спосіб даних має полегшати спеціалізоване програмне забезпечення. На вітчизняних підприємствах для цих цілей використовується, переважно, стандартне програмне забезпечення Microsoft Office чи Mathcad, функціонал яких повністю не адаптований до потреб нормування праці. За кордоном же розроблено багатофункціональні програмні продукти виключно під них. Приміром, WorkStudy+ від канадського виробника Quetech Ltd. [60], клієнтами якого є понад 20% корпорацій зі списку Fortune 500, як то Amazon, Nike, Deloitte, PepsiCo, Tesco, Intel та інші. Це програмне забезпечення у версії для персональних комп'ютерів та мобільного додатку для iOS, Android, оснащене вбудованим таймером, який економить, як мінімум, половину часу на заміри методом хронометражу порівняно з секундоміром і усуває етап ручного введення даних, що мінімізує ризик потенційної помилки; дозволяє робити заміри одразу декількох трудових процесів одночасно і відео дослідження часу; миттєво створювати статистичні звіти і графіки спостережень для подальшого аналізу, має інтеграцію з Excel, Access; можливість командної роботи та WiKi функцій тощо [60].

З огляду на зазначене, імплементація зарубіжного досвіду нормування праці в реалії вітчизняних підприємств матиме позитивний вплив на ефективність їх діяльності, але повинно мати комплексний характер і бути персоніфікованим під специфіку виробничих та HR-процесів конкретних суб'єктів господарювання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1. Діагностика стану господарської діяльності у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (далі – ТОВ «Сільпо-Фуд») є одним із лідерів мережевих продовольчих ритейлерів в Україні і частиною національної корпорації Fozzy Group. Історія досліджуваної компанії бере початок у 1998 році, коли у Києві було відкрито п'ять крамниць. За понад 20 років існування їх кількість зростає до 333 супермаркетів в 2021 році (рис. 2.1).

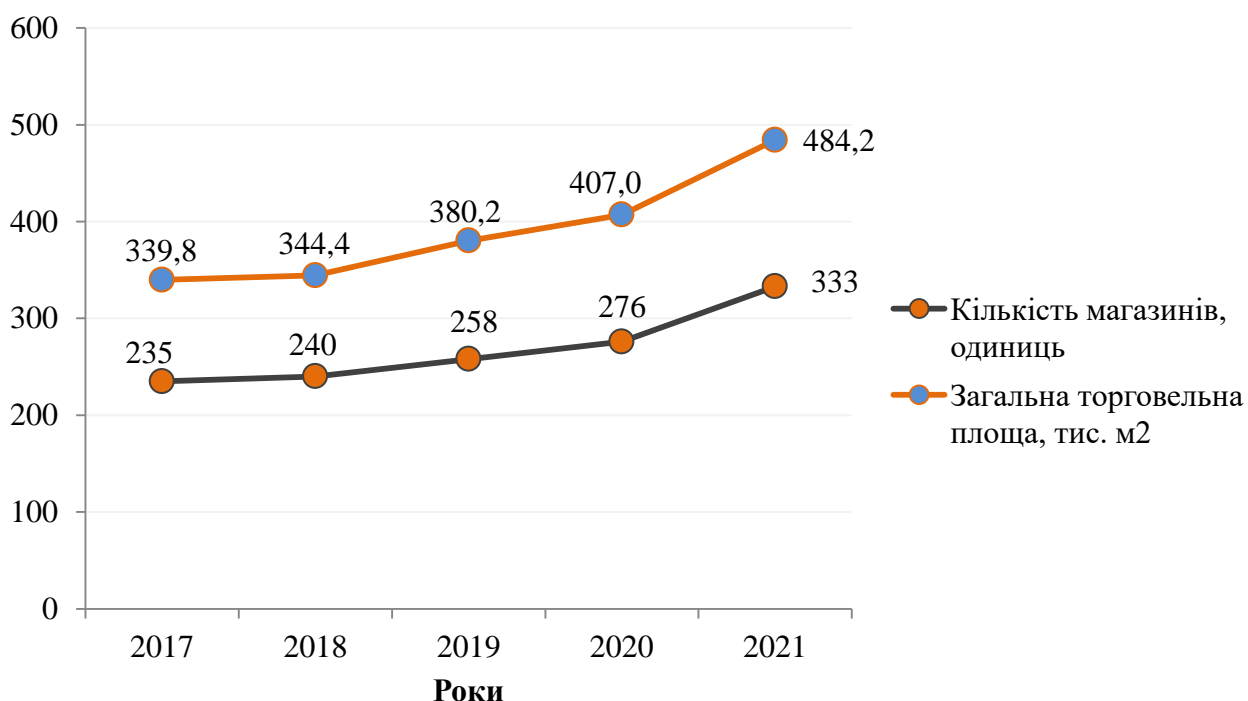


Рис. 2.1. Динаміка операційних показників торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено автором за даними джерела [47, с. 5]

Серед 333 магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» 329 – це супермаркети «Сільпо», в тому числі 57 дизайнерських, та 4 супермаркети «Le Silpo» преміум-формату з персональним сервісом і делікатесним асортиментом.

За даними офіційного сайту Fozzy Group [55] з початку війни ТОВ «Сільпо-Фуд» втратило 23 супермаркети (це 2102 робочих місць), однак продовж 2022 року відкрило 4 нові торговельні точки.

Крім продажу продуктових і непродовольчих товарів у супермаркетах, бізнес-напрямами діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» також є [47]:

- фуд-холи – відкриті гастрономічні простори з власною кухнею (13 фуд-холів у Києві, Броварах, Львові, Дніпрі, Харкові, смт. Щасливе Київської області);
- ресторани проєкти, які належать мережі «Сільпо» (коктейль-бар «WHO&WHY. Drinkery», піцерія «Positano», крафтова броварня «Beermaster Brewery Pub», китайська пельменна «Дзяо-бар», французька пекарня «Буланжері», кав'ярні і кавові відділи «FEELtrd»);
- бутікові зони в супермаркетах та три відокремлених магазини формату «емоційних продажів» (подарунки, декор і товари для творчості) «OFFTOP»;
- доставка страв формату «dark kitchen» від «Сільпо» Resto в 9 містах України;
- власне виробництво під торговельними марками «Премія», «Премія Рікі Тікі», «Повна чаша», «Лавка традицій», «Premiya Select» (частка продукції власних торговельних марок у загальному товарообороті становить 5,7% [44]), а також хлібобулочна і кондитерська продукція власної пекарні «Крафтяр», риба і м'ясо гарячого копчення локальних коптилень, піца, суші та кулінарія у цехах напівфабрикатів при супермаркетах, шоколадні вироби в цеху у місті Ворзель;
- Інтернет-магазин (shop.silpo.ua), який працює у 55 містах України з плановою та швидкою доставкою (останньою користуються 53% покупців);

- логістичні потужності (6 розподільчих центрів, 492 вантажних автомобілі, складські приміщення, в тому числі роботизовані).

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» графічно зображена на рис. 2.2.

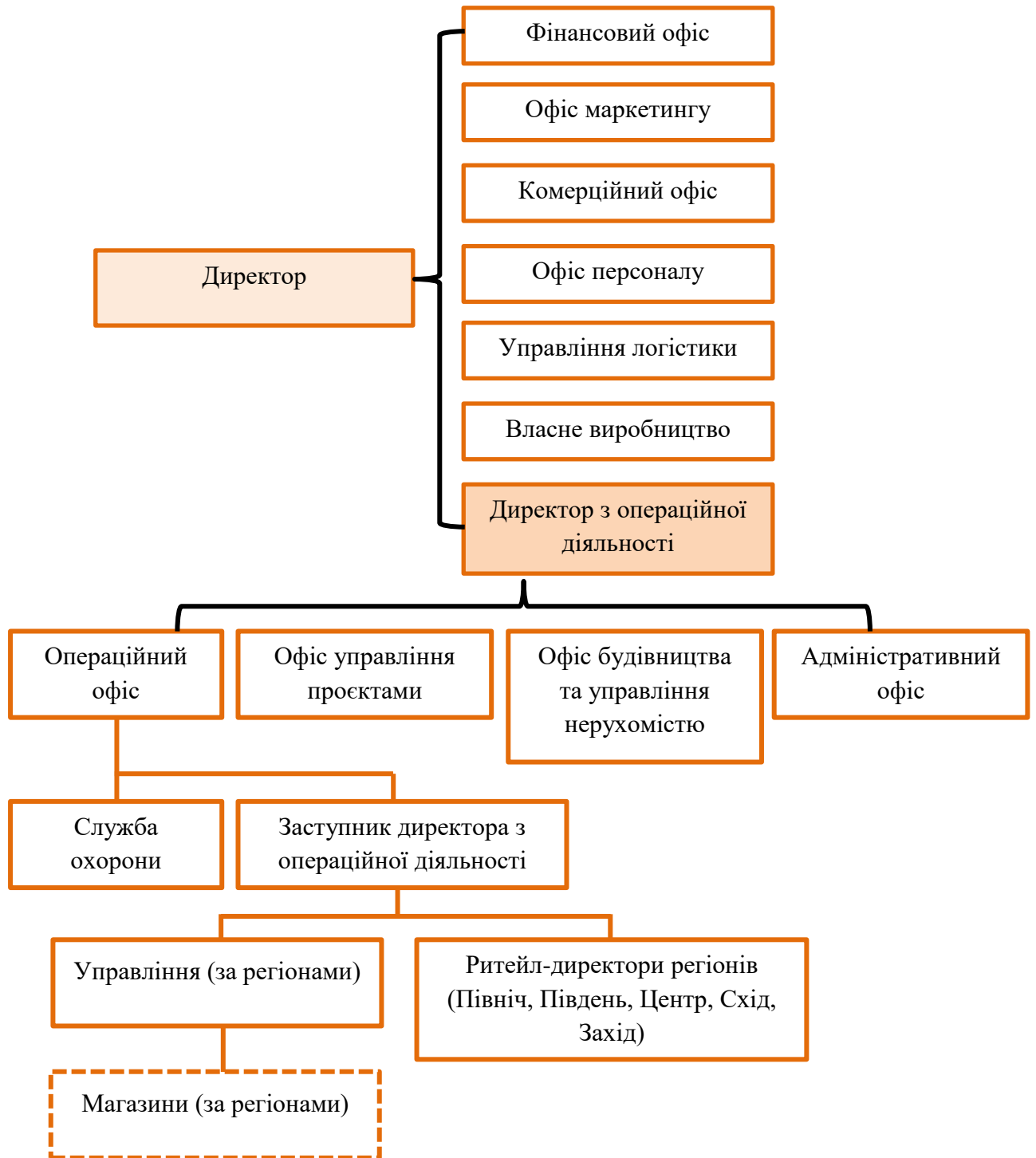


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором за даними джерела [46, с. 3]

Як бачимо, вона належить до типу дивізіональної за принципом географічного (територіального) розподілу на дивізіони (управління і магазини за регіонами України). Тобто функції управління ними передаються ритейл-директорам, а адміністрування – керівникам функціональних служб кожного регіонального управління (дивізіону), який розглядається як окремий центр прибутку. У такий спосіб забезпечується краща координація робіт та більш швидка реакція на зміни ринку (споживацький попит, місцева конкуренція, сльода постачальників, технології і логістичні особливості тощо). У свою чергу, в середньостатистичному магазині (супермаркеті) ТОВ «Сільпо» організаційна структура управління є лінійною: кожен магазин очолює керуючий (одноосібний керівник), якому підпорядковується лінійні керівники – заступник, завідувачі відділів та/або цехів і керівник служби охорони, а їм – торговельно-операційний персонал, що працює у відповідному відділі (цеху, службі).

Досліджуване підприємство є соціально відповідальним і реалізує низку проєктів в сфері харчової індустрії та на підтримку приватних підприємців – ритейлерів харчової продукції [47, с. 30-33]: освітній проєкт «Фудосвіта» для молодих підприємців гастробізнесу, щорічні фестивалі локальної гастрономії з місцевими виробниками «True & Local», «The glass», екскурсійні гастротури «Агромандри» до представників малого аграрного бізнесу тощо. Іншим напрямком корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «СільпоФуд» є екологічні ініціативи, зокрема [44]:

- програма збору вторинної сировини, в тому числі батарейок (кілька напрямків: сортувальні станції Silpo Recycling, які мають міжнародний сертифікат зеленого будівництва BREEAM, контейнери для роздільного сортування в приміщеннях супермаркетів та внутрішнє сортування для співробітників);

- екодружні ініціативи для клієнтів/гостей (продаж продуктів без пакетів, продаж кави в кав'ярнях при супермаркетах у чашки клієнтів,

онлайн-замовлення товарів в ехобоксах чи біорозкладних пакетах через Інтернет-магазин, власне виробництво і продаж екологічних сумок та сіток);

- використання альтернативних матеріалів (сировини) та економія ресурсів (кошики та візки виготовлені з перероблених рибальських сіток, повна відмова від фреону в холодильних камерах, сонячні панелі та теплові насоси, що працюють на від тепла землі).

Якщо розглядати оборот роздрібної торгівлі в Україні за останні два роки, то в 2022 році порівняно з 2021 роком він знизився майже на чверть, а продаж харчових продуктів займає другу позицію за прибутковістю, після торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами [33]. У ТОП-100 найбільших за виторгом компаній України в 2022 році потрапили 12 ритейлерів, серед яких 8 – продуктових супермаркетів [53], в тому числі ТОВ «Сільпо-Фуд». В табл. 2.1 представлено дані п'ятірки продуктових ритейлерів – лідерів за показником товарообороту в 2021 – 2022 рр.

Таблиця 2.1

**ТОП-5 продуктових ритейлерів України за показником товарообороту в 2021 – 2022 рр.**

Підприємство	Місце в рейтингу 100 компаній України з найбільшим товарооборотом	Товарооборот по роках (млрд. грн.)			Прибуток по роках (млрд. грн.)		
		2021	2022*	Різниця	2021	2022*	Різниця
АТБ-Маркет	2	148,7	148,3	-0,4	8,3	2,8	-5,5
Сільпо-Фуд	9	72,8	70	-2,8	-1,84	-7,4	-5,56
Метро Кеш енд Кері Україна	53	25,9	20,1	-5,8	1	-0,5	-1,5
Фора	54	18,9	19,6	0,7	0,02	0,024	0,004
Новус Україна	64	н/д	16	н/д	н/д	-0,25	н/д

Джерело: складено за даними [43]

\*орієнтовні статистичні дані, оскільки в умовах воєнного стану подання статистичної звітності є добровільним, і більшість компаній (понад 95% з усіх зареєстрованих юридичних осіб [33]) не здійснили цього

ТОВ «Сільпо», як і в 2021 році, зберігає другу позицію за розміром доходу (товарообороту), орієнтовно скоротивши його майже на 3,8% (2,8 млрд. грн.), але вкрай негативним є факт його стабільної і наростаючої збитковості. Інша торговельна мережа корпорації Fozzy Group – ТОВ «Фора» єдина (якщо не враховувати ТОВ «Новус Україна», за яким відсутність дані за 2021 рік), кому вдалось несуттєво, але наростити виручку та прибуток. В 2022 р. двоє із п'яти наведених в табл. 2.1 підприємств були прибутковими, а ТОВ «АТБ-Маркет», що є головним конкурентом ТОВ «Сільпо-Фуд» за даними [53] взагалі став лідером серед ритейлерів України, не лише в галузі торгівлі харчовими продуктами.

Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує більш детального аналізу. Спираючись на інформацією з оприлюдненої фінансової звітності компанії [35, 49] за 2020 – 2021 рр., яка також представлена в Додатках А, Б кваліфікаційної роботи, зведемо їх в таблицю.

Таблиця 2.2

**Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 – 2021 рр.**

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2020	2021	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг реалізованої (виробленої) продукції у вартісному виразі (товарооборот), тис. грн.	79859266	91708131	11848865	14,8
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	64402634	72784231	8381597	13,0
3	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	39434	42935	3501	8,9
4	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	9896233	13806993	3910760	39,5
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	6995741	8195759	1200018	17,2
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	47249897	52182935	4933038	10,4

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
7	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	17152737	20601296	3448559	20,1
8	Інші операційні доходи, тис. грн.	323521	412331	88810	27,5
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	1685089	2775764	1090675	64,7
10	Витрати на збут, тис. грн.	15581479	18533954	2952475	18,9
11	Інші операційні витрати, тис. грн.	56162	121299	65137	116,0
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (без інших операційних витрат), тис. грн.	64516465	73492653	8976188	13,9
13	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	153528	-417390	-570918	x
14	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-3114238	-1846179	1268059	x
15	Продуктивність праці (товарооборот на одного штатного працівника), тис. грн.	2025,1	2136,0	111	5,5
16	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	177403,8	190887,6	13484	7,6
17	Фондоозброєність, тис. грн.	251,0	321,6	71	28,1

Джерело: розраховано автором за даними [Додаток А, Додаток Б]

Обсяг товарообороту компанії у вартісному еквіваленті виріс на 14,8%: з 79859266 тис. грн. в 2020 р. до 91708131 в 2021 р. Менш інтенсивну динаміку мав показник чистого доходу від реалізації продукції (його відносне відхилення становить 13%).

Середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» впродовж двох років збільшилась на 8,9%, або 3501 особу. Фонд оплати праці при цьому виріс удвічі більше – на 17,2%. Загалом середня заробітна плата одного штатного працівника за рік зросла з 177403,8 грн. в 2020 р. до 190887,6 грн. в 2021 р., або на 7,6%. Зазначимо, що HR-менеджери підприємства здійснюють щорічний бенчмаркінг заробітних плат та переглядають за погодженням із керівництвом рівень оплати праці, тримаючи (підвищуючи) її на ринковій позначці та з урахуванням відсотка інфляції.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшилась на 3910760 тис. грн. (на 39,5%). Зважаючи, що це відносне відхилення за величиною перевищує відносне відхилення за показником

середньооблікової кількості штатних працівників, фондоозброєність праці зазнала відчутного приросту: з 251,0 тис. грн. до 321,6 тис. грн. за два роки, або на 28,1%.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зросла на 10,4%, тобто нижче, ніж відбувся ріст чистого доходу, що призвело до збільшення валового прибутку на 20,1%.

Серед усіх витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільше зросли інші операційні витрати – на 116%, на другому місці – адміністративні витрати (на 64,7%), на третьому – витрати на збут (на 18,9%). Сума повних витрат на виробництво і реалізацію продукцію (без інших операційних витрат), тобто сума собівартості, адміністративних і збутових витрат, виросла за два роки на 13,9%.

Інші операційні доходи підприємства, що не пов'язані з основним видом діяльності, збільшились більше, ніж на чверть (на 27,5%).

Внаслідок значного приросту витратної частини бізнесу ТОВ «Сільпо-Фуд» відносно отриманого доходу фінансовий результат (прибуток) від його операційної діяльності в розмірі 153528 тис. грн. у 2020 р. перетворився на збиток в розмірі 417390 тис. грн. у 2021 р.

Обидва роки підприємство було збитковим за показником чистого збитку, хоча в 2021 р. його розмір скоротився на 1268059 тис. грн. і досяг 1846179 тис. грн. Враховуючи дані з попередньої таблиці (табл. 2.1), ТОВ «Сільпо-Фуд» відноситься до категорії стійко збиткових, незважаючи на високі показники доходності бізнесу.

Поряд із зазначеними негативними змінами у фінансових показниках, позитивно можна оцінити динаміку продуктивності праці (товарообороту на одного штатного працівника) на підприємстві: вона виросла на 5,5%, або до 2136 тис. грн. на одного штатного працівника в 2021 р.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства продовжимо більш детальною оцінкою його кадрового складу.

## **2.2. Оцінка кадрового складу ТОВ «Сільпо-Фуд» та ефективність його використання**

Якісно та кількісно обґрунтований кадровий склад є запорукою ефективного управління людськими ресурсами і виконання всіх поставлених перед ним завдань. Оцінку кадрового складу ТОВ «Сільпо-Фуд» розпочнемо з аналізу його структури за категоріями персоналу, що є характерними для торговельного підприємства, яке, до того ж, має власне виробництво, а саме:

1) промислово-торговельний персонал – працівники супермаркетів (торговельна зала та власне виробництво), а також адміністративно-управлінського апарату, які безпосередньо залучені в основні бізнес-процеси, серед них:

- торговельно-операційний персонал (основний персонал, який працює в супермаркетах у торговельній залі або обслуговує торговельний процес: продавці (консультанти), касири);
- виробничий персонал (робітники, зайняті в цехах власного виробництва готової продукції та напівфабрикатів);
- допоміжний персонал (молодший обслуговуючий персонал, охоронці, фасувальники, вантажники, прибиральники, стажери тощо);
- управлінський персонал (керівники, спеціалісти, службовці).

2) непромисловий персонал – працівники, які не мають безпосереднього відношення до основних бізнес-процесів і займаються обслуговуванням інфраструктурних об'єктів (у ТОВ «Сільпо-Фуд» такими є об'єкти соціальної інфраструктури в головному офісі та регіональних відділеннях (їдальні, медичні пункти і масажні кабінети, спортивні зали, господарські служби), працівники сортувальних станцій Silpo Recycling, корпоративної радіостанції Silpo тощо).

Інформація щодо змін у складі та структурі персоналу підприємства за період 2020 – 2021 рр. наведена в табл. 2.3.

## Персонал ТОВ «Сільпо-Фуд» за категоріями в 2020 – 2021 рр.

№	Показники	Роки				Відхилення	
		2020		2021		абсолютне	в структурі, %
		осіб	%	осіб	%		
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т.ч.:	39434	100,0	42935	100,0	3501	x
2	Непромисловий персонал	1141	2,9	1188	2,8	47	-0,1
3	Промислово-торговельний персонал, всього, в т.ч.:	38293	97,1	41747	97,2	3454	0,1
3.1	Торговельно-операційний персонал	20033	50,8	21422	49,9	1389	-0,9
3.2	Виробничий персонал	3366	8,5	3817	8,9	451	0,4
3.3	Допоміжний персонал	2168	5,5	2570	6,0	402	0,5
3.4	Управлінський персонал, всього, із них:	12726	32,3	13938	32,5	1212	0,2
3.4.1	Керівники	3255	8,3	3731	8,7	476	0,4
3.4.2	Спеціалісти	6969	17,7	7397	17,2	428	-0,4
3.4.3	Службовці	2502	6,3	2810	6,5	308	0,2

Джерело: розраховано автором за даними офісу персоналу підприємства

Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства збільшилася на 3501 особу, з яких 3454 особи – це приріст промислово-торговельного персоналу, інші 47 осіб – непромислового, що пов'язано з відкриттям за звітний період 57 нових супермаркетів по всій Україні і, відповідно, необхідністю у поповненні кадрового складу. Серед усіх категорій промислово-торговельного персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільше в абсолютному еквіваленті поповнився торговельно-операційний персонал: на 1389 осіб. Також суттєво зросла кількість управлінського персоналу – в цілому на 1212 осіб, з яких максимальний приріст відбувся за категоріями керівників та спеціалістів – на 476 та 428 осіб відповідно.

З даних табл. 2.3 бачимо, ще управлінці складають на підприємстві третину персоналу, торговельно-операційний персонал – половину, а структурна частка інших працівників – менш відчутна.

На рис. 2.3 зображено структуру промислово-торговельного персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 4 категоріями.

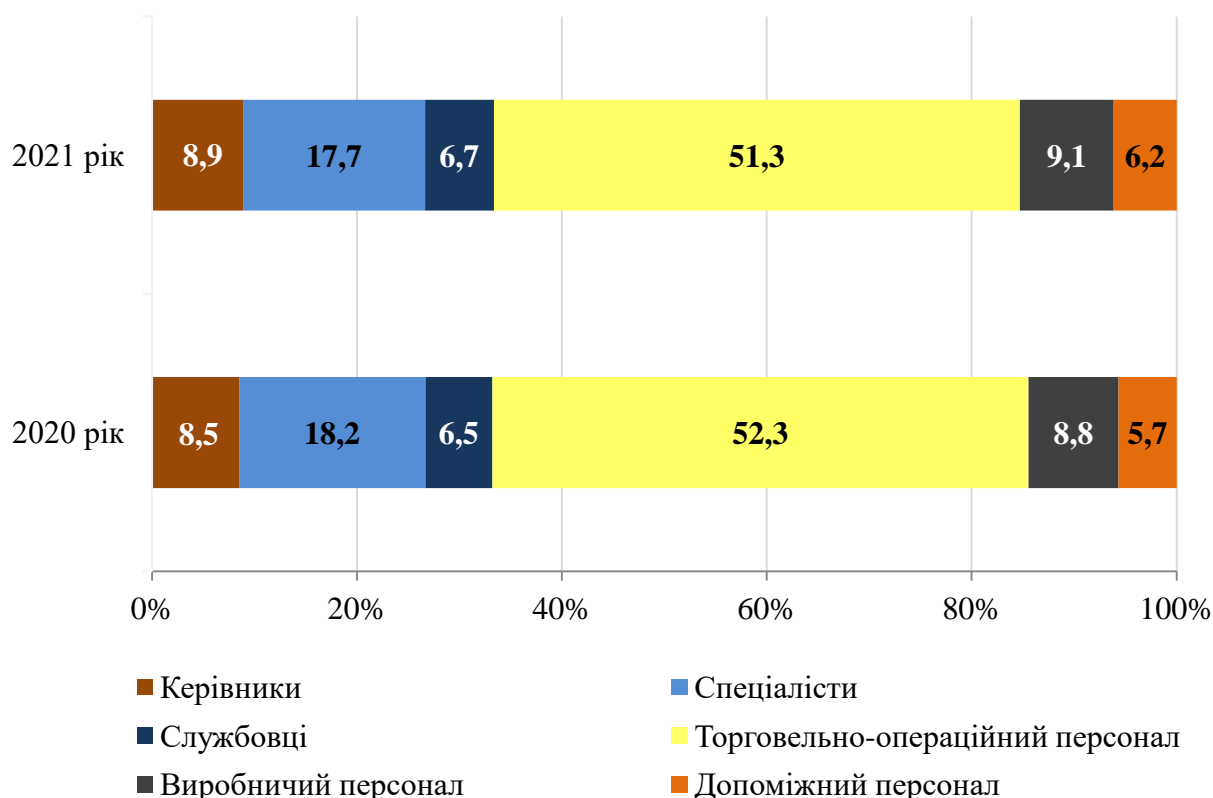


Рис. 2.3. Структура промислово-торговельного персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 – 2021 рр.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.3

Питома вага торговельного-операційного персоналу зазнала зниження з 52,3% в 2020 р. до 51,3% в 2021 р. Крім того, скоротилась частка управлінців на позиціях спеціалістів (на 0,5 п.п.) – до 17,7% в 2021 році відповідно. Саме ці дві категорії промислово-торговельного персоналу становлять максимальну питому вагу в його структурі. За всіма іншими категоріями працівників відбувся приріст в питомій вазі, максимально – в розрізі допоміжного (з 5,7% до 6,2%) та виробничого персоналу (з 8,8% до 9,1%), або на 0,5 п.п. та 0,4 п.п відповідно.

В табл. 2.4 представимо розподіл штатних працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за соціально-демографічними та професійними ознаками, що дозволить сформулювати уявлення про профіль типового співробітника компанії.

Таблиця 2.4

## Склад і структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за різними класифікаційними ознаками в 2020 – 2021 рр.

Ознака	Роки				Відхилення		
	2020		2021		Абсолютне, осіб	Відносне, %	Структурні зрушення, п. п.
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %			
<b>За статтю:</b>							
Чоловіки	21798	55,3	23532	54,8	1734	8,0	-0,5
Жінки	17636	44,7	19403	45,2	1767	10,0	0,5
<b>За віком:</b>							
15 – 30 років	5967	15,1	7025	16,4	1058	17,7	1,3
31 – 40 років	10154	25,7	11234	26,2	1080	10,6	0,5
41 – 50 років	13103	33,2	13995	32,6	892	6,8	-0,6
51 – 60 років	8343	21,2	8905	20,7	562	6,7	-0,5
60 років і більше	1867	4,7	1776	4,1	-91	-4,9	-0,6
<b>За рівнем освіти:</b>							
Загальна середня	162	0,4	160	0,4	-2	-1,2	0,0
Професійно-технічна	2024	5,1	2178	5,1	154	7,6	0,0
Молодший спеціаліст	3805	9,6	4245	9,9	440	11,6	0,3
Бакалавр	16689	42,3	17775	41,4	1086	6,5	-0,9
Магістр	16754	42,5	18577	43,3	1823	10,9	0,8
<b>За стажем роботи:</b>							
До 1 року	3868	9,8	5889	13,7	2021	52,2	3,9
1 – 5 років	11099	28,1	11494	26,8	395	3,6	-1,3
5 – 10 років	19081	48,4	19951	46,5	870	4,6	-1,9
10 – 20 років	4899	12,4	5110	11,9	211	4,3	-0,5
Більше 20 років	487	1,2	491	1,1	4	0,8	-0,1
<b>Разом</b>	39434	100	42935	100	3501	x	x

Джерело: розраховано автором за даними офісу персоналу підприємства

Гендерний склад та структура працівників підприємства сформована таким чином, що більшу його частину впродовж двох років складають чоловіки: 55,3% в 2020 р. проти 54,8% в 2021 р. відповідно, хоча бачимо, що вона знижується. Приріст жінок і в абсолютному, і у відносному вираженні був більшим (на 1767 осіб, або 10% відповідно).

Найбільше на підприємстві працює осіб у віковому діапазоні від 41 до 50 років: 33,2% та 32,6% на початок та кінець періоду, тобто відбулось зниження їх частки на 0,6 п.п. Другу сходинку займають працівники більш молодшого віку – 31 – 40 років, а третю – старшого, віком від 51 до 60 років. Найменше у ТОВ «Сільпо-Фуд» задіяно працівників віком понад 60 років, до того ж їх частка в структурі персоналу скоротилась з 4,7% до 4,1% за період, як і абсолютна кількість: з 1867 осіб до 1776 осіб, або на 91 особу.

Питома вага молоді є порівняно невисокою, але підприємство намагається змінити ситуацію, що можна простежити з її зростаючої динаміки: 15,1% в 2020 р. проти 16,4% в 2021 р. В абсолютному вираженні кількість працевлаштованої молоді зросла з 5967 осіб до 7025 осіб за два роки, або на 17,7% (це максимальне відносне відхилення серед усіх вікових категорій персоналу).

Рівень освіти персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» є доволі високим, оскільки більша частина працевлаштованих – люди з вищою освітою. Так, найбільше працівників мають освітній ступінь магістра (42,5% в 2020 р. та 43,3% в 2021 р.) і бакалавра (42,3% в 2020 р. та 41,4% в 2021 р.). Частка працівників із загальною середньою і професійно-технічною освітою за два роки не змінилась і становить, відповідно, 0,4% та 5,1%. Причому кількість працівників лише із середнім рівнем освіти, що задіяні на підприємстві у некваліфікованих допоміжних роботах, скоротилась на 2 особи. Кількість працівників-молодших спеціалістів в 2021 р. становила 4245 осіб, що на 11,6% більше, чим в 2020 р. (це максимальне відносне відхилення у розрізі всіх освітніх категорій персоналу). Їх питома вага в структурі персоналу зросла з 9,6% до 9,9% за звітний період.

Стосовно стажу роботи, то як можна спостерігати за даними табл. 2.4, працівників, які пропрацювали в ТОВ «Сільпо-Фуд» понад 20 років залишилась невелика кількість: 487 осіб в 2020 р. та на 4 особи більше в наступному році. Їх питома вага в структурі персоналу скоротилась з 1,2% до 1,1% за два роки. Максимальна ж частка персоналу підприємства припадає на працівників, як мають стаж роботи 5 – 10 років. Таких на початок періоду дослідження було майже половина (48,4%), а на кінець – менше (46,5%). Найбільшого приросту як в абсолютному, так і у відносному вираженні зазнала категорія осіб зі стажем до 1 року: абсолютний приріст складає 2021 особу, а відносний – 52,2%, тобто більше половини від попереднього року. Їх питома вага в структурі персоналу зростає з 9,8% в 2020 р. до 13,7% в 2021 р., або на 3,9%. Частка з усіх інших категорій працівників за стажем роботи скоротилась. Таку ситуацію можна пояснити активною політикою розширення бізнесу і, як наслідок, найму персоналу в останні роки.

За даними табл. 2.5 проаналізуємо рух персоналу підприємства в динаміці за обраний звітний період.

Таблиця 2.5

**Показники руху персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 – 2021 рр.**

№	Показники	Од-ці виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	39434	42935	3501	8,9
2	Прийнято за рік	осіб	4097	6156	2059	50,3
3	Вибуло за рік, всього, в т.ч.:	осіб	2978	3234	256	8,6
3.1	за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	осіб	2901	3176	275	9,5
3.2	з причин реорганізації та скорочення штату	осіб	77	58	-19	-24,7
4	Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	39524	42446	2922	7,4

1	2	3	4	5	6	7
5	Коефіцієнт загального обороту	%	17,94	21,87	3,93	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	%	10,39	14,34	3,95	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	7,55	7,53	-0,02	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	%	7,36	7,40	0,04	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	%	137,58	190,35	52,77	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	%	100,23	98,86	-1,37	x

Джерело: розраховано автором за даними офісу персоналу підприємства

Середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнала приросту на 8,9% (3501 особу) за звітний період, що є типовим для підприємства, адже щорічно воно відкриває велику кількість нових супермаркетів та, відповідно, потребує масового набору співробітників на всі позиції: починаючи від керуючих і закінчуючи допоміжним персоналом. Крім того, розширення масштабів бізнесу викликає потребу в постійному поповненні управлінців, які здійснюють функції керування. З табл. 2.5 бачимо, що в 2021 р. було прийнято 6156 новачків, що на 2059 осіб, або 50,3% більше, ніж в 2020 р., оскільки кількість відкритих супермаркетів за два роки зросла більше, чим втричі. Звільнених було вдвічі менше: 2978 осіб в 2020 р. та 3234 осіб в 2021 р. (їх приріст становить 8,6%). В основному, працівники звільнялись з причин плинності кадрів (2901 та 3176 звільнених осіб на початок та кінець періоду дослідження), але є й такі, яких звільнено внаслідок реорганізації та скорочення штату: 58 осіб в 2021 р., що на 19 осіб, або на чверть менше, ніж в 2020 р. Така реорганізація відбувається внаслідок укрупнення чи, навпаки, подрібнення деяких структурних підрозділів та торгових точок ТОВ «Сільпо-Фуд». Як для сфери ритейлу, то досліджуване підприємство має доволі невисокий показник плинності кадрів, який дещо виріс: з 7,36% в 2020 р. до 7,4% в 2021 р. За величиною коефіцієнт обороту по прийому перевищує коефіцієнт обороту по вибуттю обидва роки, що

пояснюється переважанням набору над вибуттям працівників. Коефіцієнт загального обору виріс на 3,93% за звітний період і в 2021 р. досяг 21,87%.

Коефіцієнт відновлення персоналу достатньо високий. В 2021 р. він становив 190,35% – це на 52,77% більше значення аналогічного показника в 2020 р. Натомість негативно можна оцінити динаміку коефіцієнт постійності кадрів, який на кінець періоду дослідження порівняно з початком скоротився до 98,86% (на 1,37%).

Управління персоналом на підприємстві здійснюється працівниками офісу персоналу. В HR-політиці компанії нематеріальній мотивацій відводиться не менша роль, ніж матеріальній, що, з нашого погляду, є вагомим фактором у стримуванні плинності кадрів, яка є характерною для підприємств торгівлі і, зокрема, мережевих супермаркетів. В табл. 2.6 наведено перелік стимулюючих пільг і заохочень, що їх пропонувало ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021 році.

Таблиця 2.6

**Перелік стимулюючих пільг і заохочень персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»  
(станом на кінець 2021 року)**

№	Тип пільги (заохочення)	Зміст
1	2	3
1	Медичне страхування	Програма добровільного медичного страхування поширена на адміністративно-управлінський персонал, керуючих супермаркетами і ресторанами, які мають стаж роботи в компанії понад 3 місяці
2	Страхування життя	Поширюється на всі категорії працівників, залежно від стажу роботи в компанії: для адміністративно-управлінського персоналу, керуючих магазинами і ресторанами – від 3-х місяців, для інші – від півроку
3	Спортивна зала, мовні курси	На спеціальних умовах зі знижками, розмір яких залежать від багатьох критеріїв, компанія дає можливість співробітникам придбавати абонементи до спортивних зал та на курси вивчення іноземних мов за переліком
4	Номінація «Перевершник кварталу»	Щоквартально керівництво магазину визначає кращих працівників за показниками роботи, серед яких шляхом таємного голосування колег обираються «пере вершники». Їх фото розміщується на дошках пошани в приміщеннях супермаркетів

1	2	3
5	Урочисті привітання	З нагоди власного дня народження кожен працівник отримує привітання на e-mail або в месенджер. Також урочисте привітання персоналу відбувається з нагоди дня народження магазину (ювілейні 1, 3, 5, 7, 10, 15 і 20 років)
6	Екскурсії	В компанії проводяться два типи екскурсій: для дітей співробітників з майстер-класами і квестами у приміщеннях супермаркетів та для самих співробітників – екскурсії на підприємства-постачальники
7	Навчання	За рік в компанії проведено 1260 лекцій, воркшопів та тренінгів від зовнішніх експертів (тематика: від активних продаж до розвитку емоційного інтелекту), а також 3724 тренінгів і дегустаційних майстер-класів від керуючих супермаркетів та їх заступників
8	Кар'єрне зростання	В компанії діє кадровий резерв для талановитих працівників, яких планується залучати на позиції керуючих та їх заступників зі відповідними програмами професійної підготовки та розвитку soft skills. Для студентів та молодих працівників на постійній основі реалізується програма швидкого кар'єрного росту «Легіон» та конкурс студентських відео робіт StudMovieSilpo

Джерело: складено автором за даними [47, с. 68-70]

Про ефективність використання персоналу можна зробити висновки, якщо проаналізувати динаміку продуктивності праці і факторів, які на неї впливають. Якщо для виробничого підприємства продуктивність праці виражається показником виробітку на одного працівника промислово-виробничого персоналу або робітника, то для підприємств торгівлі вона вимірюється показником товарообороту на певну категорію працівників, в більшості випадків, торговельного або торговельно-операційного персоналу.

В табл. 2.7 представлено вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Бачимо, що показник товарообороту на одного працівника промислово-торговельного персоналу підприємства виріс на 111,3 тис. грн., або на 5,3%, а на одного торговельно-операційного працівника ще більше – на 294,6 тис. грн., або 7.4%, що є свідченням позитивних змін в ефективності праці на підприємстві. Проведемо факторний аналіз результативного показника (товарооборот на одного працівника промислово-торговельного персоналу) з використанням методу абсолютних різниць.

Таблиця 2.7

**Динаміка продуктивності праці (товарообороту на одного працівника торговельно-операційного персоналу) у  
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 – 2021 рр.**

№	Показник	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне, +/-	відносне, %
Вихідні дані						
1	Обсяг реалізованої (виробленої) продукції у вартісному виразі (товарооборот)	тис. грн.	79859266	91708131	11 848 865	14,8
2	Середньооблікова кількість промислово-торговельного персоналу, всього, в т.ч.:	осіб	38293	41747	3454	9,0
3	Торговельно-операційний персонал	осіб	20033	21422	1389	6,9
4	Відпрацьовано всіма торговельно-операційними працівниками	людино-днів	4407260	4734262	327002	7,4
5	Відпрацьовано всіма торговельно-операційними працівниками	людино-годин	35214007	37874096	2660089	7,6
Розрахункові дані						
6	Середньорічний товарооборот на одного працівника промислово-торговельного персоналу	тис. грн./ос.	2085,5	2196,8	111,3	5,3
7	Середньорічний товарооборот на одного торговельно-операційного працівника	тис. грн./ос.	3986,4	4281,0	294,6	7,4
8	Тривалість робочого дня	год.	7,99	8,00	0,01	0,1
9	Відпрацьовано одним торговельно-операційним працівником в рік	днів	220	221	1,00	0,5
10	Питома вага торговельно-операційних працівників у складі промислово-торговельного персоналу	частки	0,523	0,513	-0,010	x
11	Середньогодинний товарооборот одного торговельно-операційного працівника	тис. грн./ос.	2,27	2,42	0,15	6,8

Джерело: розраховано автором за даними офісу персоналу підприємства

В табл. 2.8 узагальнено результати факторного аналізу продуктивності праці на підприємстві.

Таблиця 2.8

**Результати факторного аналізу продуктивності праці (товарообороту на одного працівника промислово-торговельного персоналу) у ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 – 2021 рр.**

Динаміка факторів	Відхилення результативного показника	
	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Кількості днів, відпрацьованих одним торговельно-операційним працівником	9,5	0,5
Тривалості робочого дня	2,6	0,1
Питокої ваги торговельно-операційних працівників у складі промислово-торговельного персоналу	-40,1	-1,9
Середньогодинного товарообороту на одного торговельно-операційного працівника	139,3	6,7
Разом	111,3	5,3

Джерело: розраховано автором в програмному середовищі MS Excel за даними табл. 2.7 (автоматизовані розрахунки можуть відрізнятись від ручних через округлення)

З даних табл. 2.8 бачимо, що найбільший вплив на зростання продуктивності праці (на 139, 3 тис. грн., або 6,7%) мав приріст середньогодинного товарообороту на одного торговельно-операційного працівника. Також до зростання продуктивності праці на 9,5 тис. грн. (0,5%) та 2,6 тис. грн. (0,1%) призвів приріст кількості днів, відпрацьованих одним торговельно-операційним працівником (на 1 день), та подовження тривалості робочого дня (на 0,01 годину) відповідно. Єдиний показник, який негативно вплинув на продуктивність праці на підприємстві, це питома вага торговельно-операційних працівників у складі промислово-торговельного персоналу. Її скорочення з 0,523 до 0,513 структурних часток знизило товарооборот у розрахунку на одного працівника промислово-торговельного персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» на 40,1 тис. грн. на особу, або на 1,9%. В цілому ж, сукупний вплив факторів на результативний показник був

позитивним і призвів до підвищення ефективності використання персоналу досліджуваного підприємства.

### **2.3. Аналіз стану нормування праці на підприємстві**

Питанням нормування праці у ТОВ «Сільпо-Фуд» займається офіс персоналу, до складу якого входить сектор (відділ) організації праці та заробітної плати. На його керівника, крім іншого, покладено функціональні обов'язки щодо організації роботи в частині нормування праці, своєчасного перегляду норм і нормативів праці, впровадження їх прогресивних та науково обґрунтованих версій, планування цього процесу. У складі вказаного сектору (відділу) на підприємстві, в тому числі працюють інженери з організації і нормування праці, напрямами роботи яких є:

- розробка та впровадження технічно обґрунтованих норм трудових затрат для різних видів робіт, з урахуванням особливостей торговельного і технологічного процесів, передових прийомів і методів праці;
- спостереження і дослідження трудових процесів безпосередньо на робочих місцях працівників;
- вивчення ступеня невідповідності фактичних затрат робочого часу працівників нормативним та з'ясування причин цього, виявлення застарілих та помилково встановлених норм праці, підготовка пропозицій щодо приведення їх у відповідність;
- проведення інструктажів для працівників у випадку впровадження нових норм і нормативів праці;
- участь в розробці заходів зниження трудомісткості робочих операцій (власного виробництва продукції та її продажу в торговельній мережі) та виявлення резервів зростання продуктивності праці шляхом підвищення якості нормування, облік таких заходів з оцінкою ефективності їх впровадження.

Нормування праці в ритейлі має свої особливості, що пов'язані зі специфікою праці і важкістю визначити (переглянути) базу нормування для деяких категорій персоналу, оскільки вона має враховувати не один, а декілька факторів одночасно. Наприклад, при визначенні норм праці для касирів в розрахунок приймається кількість покупців, швидкість їх обслуговування та зони відповідальності, які за ними закріплені; для продавців гастрономічних відділів – це кількість проданих кілограмів за зміну (їх вартість) та кількість покупців, що обслуговуються (це прямі продажі, то такий робочий час важко нормувати, але можливо встановити максимально можливу вагу для продажу або її вартість); для вантажника супермаркету – це кількість та вага товару, що ним може бути доставлена до полиці та прийматись від постачальників; для продавця (консультанта) торговельної зали ситуація простіша – це кількість товару, яку він може доставити до полиці.

Сферу застосування норм праці на підприємстві можна охарактеризувати за допомогою коефіцієнта охоплення працівників нормуванням, який визначається за формулою:

$$K_{он} = \frac{Ч_{пн}}{Ч}, \quad (2.1)$$

де  $Ч_{пн}$  – чисельність працівників, праця яких нормується;  $Ч$  – середньооблікова чисельність штатних працівників у звітному періоді.

За даними офісу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» процесами нормування в 2021 році було охоплено найбільше торговельно-операційний персонал: 19437 робочих місць проти 18246 робочих місць в 2020 році (це понад 90% працівників цієї категорії), найменше – працівників допоміжного персоналу, хоча частка таких, чиї роботи нормуються, зросла з 56,5% (це 2168 осіб) до 69,8% (це 2570 осіб) за звітний період. Праця управлінського персоналу нормується на рівні 85-86% (10834 і 12094 робочих місць на початок і кінець

періоду), а виробничого – майже повністю (3166 робочих місць в 2020 р. і 3217 в 2021 р. ). Загальний коефіцієнт охоплення персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» нормуванням праці за два роки наведено на рис. 2.4.

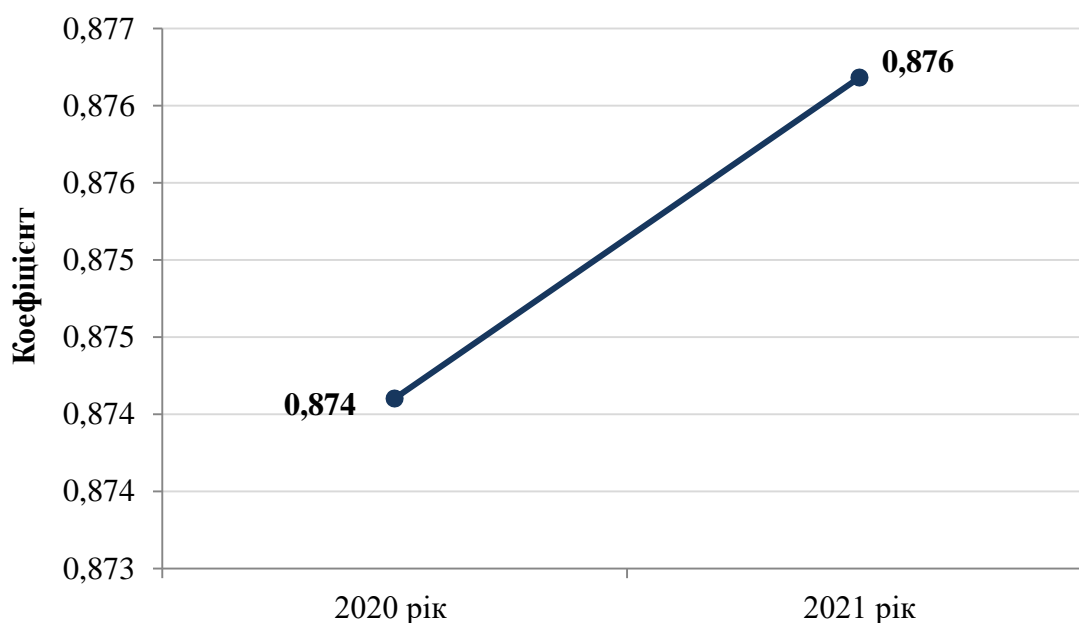


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта охоплення персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» нормуванням праці в 2020 – 2021 рр.

Джерело: розраховано автором за даними офісу персоналу підприємства

Як бачимо, впродовж звітного періоду показник був меншим за одиницю, хоча і мав висхідну динаміку. ТОВ «Сільпо-Фуд» має амбіційні плани довести його рівень до оптимального значення (1 або 100%) найближчими роками.

Оцінку стану нормування праці на підприємстві розпочнемо із загального аналізу використання працівниками робочого часу, і визначення того, наскільки раціональним є його використання (табл. 2.9).

Фонд робочого часу на підприємстві збільшився, головним чином, у зв'язку зі зростанням середньооблікової чисельності штатних працівників. Так, в 2021 р. він становив 85870000 людино-годин – це на 8,6% більше значення аналогічного показника в 2020 р. Позитивно можна оцінити те, що кількість відпрацьованого часу збільшилась значно більше (на 9,5% або 6591995 люд.-годин), ніж невідпрацьованого (на 2% або 193513 люд.-годин).

**Аналіз використання робочого часу працівниками ТОВ «Сільпо-Фуд» в  
2020 – 2021 рр.**

(люд.-год.)

№	Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Фонд робочого часу, всього	79084493	85870000	6785507	8,6
2	Відпрацьовано, всього	69317085	75909080	6591995	9,5
3	Не відпрацьовано, всього, в т.ч.:	9767407	9960920	193513	2,0
3.1	щорічні відпустки	7561864	7968736	406872	5,4
3.2	тимчасова непрацездатність	1490605	1473529	-17076	-1,1
3.3	навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	41502	42680	1178	2,8
3.4	неявки з дозволу адміністрації	651091	460656	-190436	-29,2
3.5	інші причини	22345	15319	-7026	-31,4

Джерело: розраховано автором за даними офісу персоналу підприємства

У складі невідпрацьованого працівниками ТОВ «Сільпо-Фуд» часу скоротились неявки з дозволу адміністрації (на 29,2%), кількість люд.-годин, невідпрацьованих з причин тимчасової непрацездатності (на 1,1%) та з інших причин (на 31,4%). Частково динаміку перших двох статей витрат робочого часу можна пояснити більшою адаптацією працівників у 2021 р. порівняно з 2020 р. до життя і роботи в умовах пандемії, проведеним за рахунок роботодавця щепленням від корона вірусної хвороби (кількість лікарняних на цьому фоні зменшилась). Треба зауважити, що за період від початку пандемії COVID-19 підприємство не переводило жодного працівника на простій, оскільки торговельні мережі мали право працювати навіть у період найбільш жорстких локдаунів.

Витрати часу на щорічні відпустки працівників збільшилися найбільше – на 5,4%, поряд з менш інтенсивним зростанням витрат часу на навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством (на 2,8%).

Розглянемо структуру невідпрацьованого працівниками ТОВ «Сільпо-фуд» часу у вигляді діаграм. На рис. 2.5 вона представлена за 2020 рік.

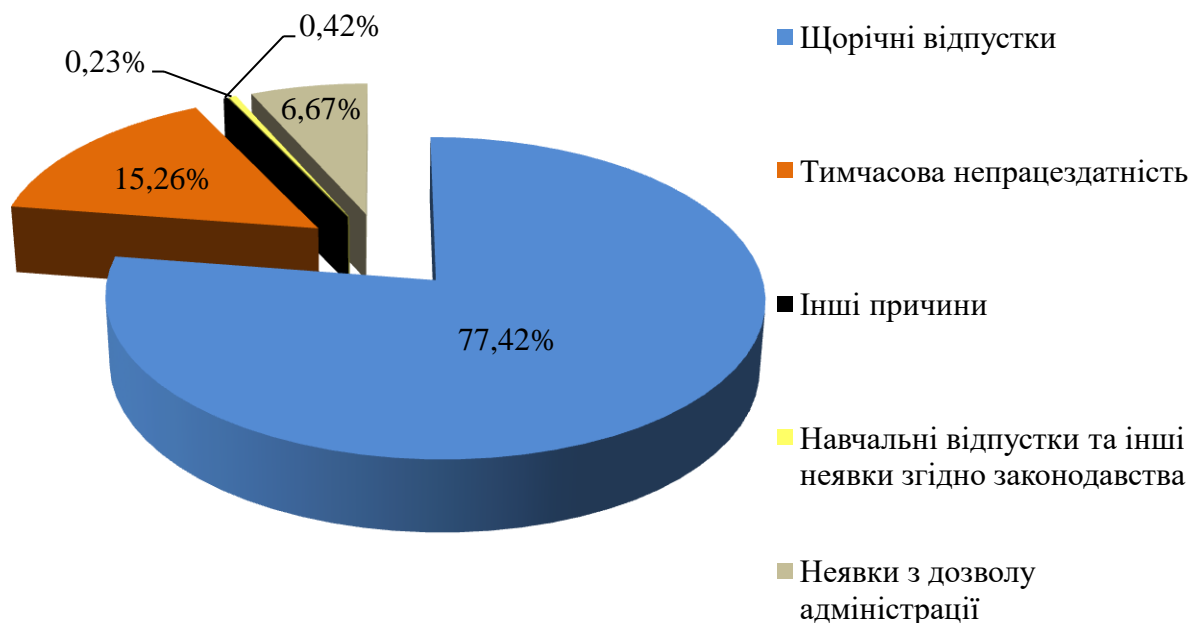


Рис. 2.5. Структура невідпрацьованого працівниками ТОВ «Сільпо-Фуд» часу в 2020 р.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.9

Більша частина невідпрацьованого працівниками підприємства часу припадає на щорічні відпустки (77,42%), і значно менше – на неявки у зв’язку з тимчасовою втратою працездатності (15,25%) та неявки з дозволу адміністрації (6,67%). Частка навчальних відпусток(0,42%) та неявок з інших причин (0,23%) мізерні.

В 2021 р. в структурі невідпрацьованого працівниками ТОВ «Сільпо-Фуд» часу відбулись певні зміни, але не кардинальні (рис. 2.6). Питома вага щорічних відпусток зросла до 80% через зростання загальної чисельності персоналу, частка витрат робочого часу у зв’язку з тимчасовою втратою працездатності скоротилась до 14,79%, неявки з дозволу адміністрації – до 4,62% (максимальне скорочення), а втрати з інших причин – до 0,15%. Несуттєво зросла питома вага невідпрацьованого часу через навчальні відпустки та інші неявки з дозволу законодавства, але за розміром вона все ще залишається однією з найнижчих в структурі.

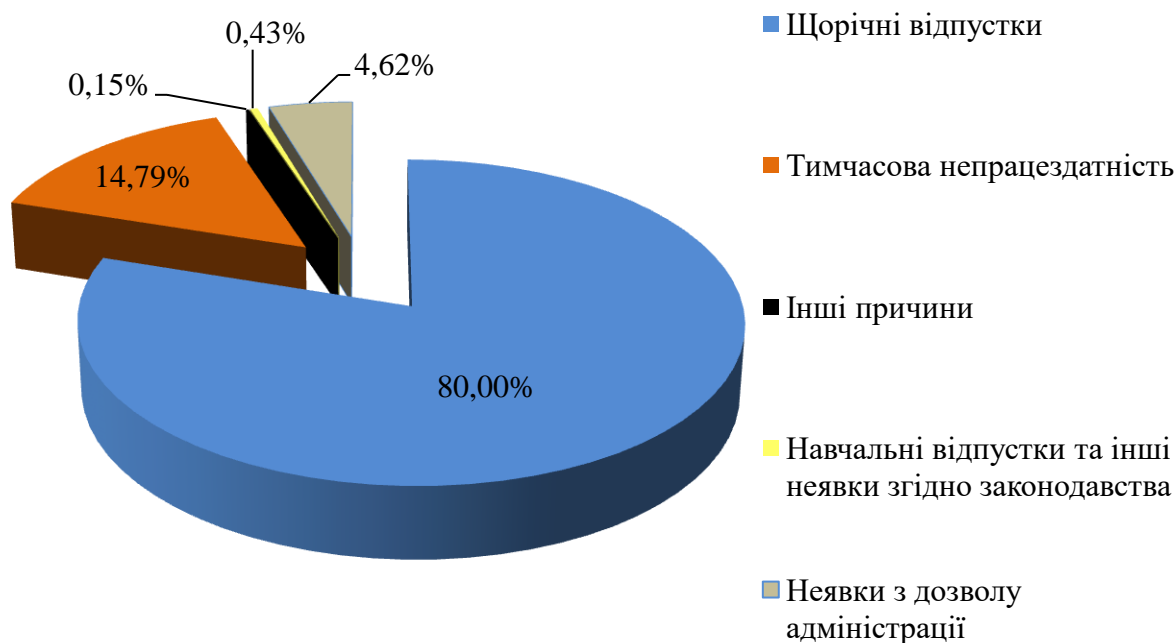


Рис. 2.6. Структура невідпрацьованого працівниками ТОВ «Сільпо-Фуд» часу в 2021 р.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.9

Про ефективність використання робочого часу та необхідність перегляду його норм і нормативі можна зробити висновок, якщо дослідити номінальний та ефективний фонди робочого часу працівників підприємства з табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового штатного працівника ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 – 2021 рр.**

№	Показники	Од-ці виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Календарний фонд робочого часу	дні	366	365	-1	-0,3
		годин	2924	2920	-4,34	-0,1
2	Номінальний фонд робочого часу	дні	251	250	-1	-0,4
3	Ефективний фонд робочого часу	годин	1758	1768	10	0,6

1	2	3	4	5	6	7
4	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	68,6	68,5	-0,1	x
5	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	60,1	60,5	0,4	x

Джерело: розраховано автором за даними офісу персоналу підприємства

Ефективний фонд робочого часу – це середнє число робочих днів, які корисно використовуються працівниками впродовж року. За даними таблиці, кількість годин в ньому зростає на 10 за два роки. Частка номінального фонду робочого часу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в календарному скоротилась на 0,1% (2020 рік був високосним, і максимально можлива кількість днів, яку могли відпрацювати працівники, була на 1 день більша). Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу працівників підприємства зростає з 60,1% до 60,5% за звітний період, що можна вважати позитивним фактом, але у підприємства є ще багато резервів для її нарощення, над чим треба працювати: виявляти і реалізовувати.

З метою покращення нормування праці, рівномірного розподілу навантаження та оптимізації робочого часу працівників на досліджуваному підприємстві періодично проводиться аналіз останнього методом індивідуальної фотографії робочого дня (далі – ІФРД).

Здійснено обробку даних, отриманих з ІФРД фасувальника-пакувальника, що працює на крафтовому виробництві морозива та сорбетів ТОВ «Сільпо-Фуд» під торговельною маркою «Мо?», яке розташовано у м. Ворзель Київської області. Крім морозива, там виробляються шоколадні вироби «Власна кондитерська», заморожені напівфабрикати, хліб та хлібобулочні вироби, а також функціонує цех з обсмажування кави. Морозиво та сорбети «Мо?» постачаються у 64 супермаркети «Сільпо» по всій території України. За даними управління логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021 році саме ця продукція мала одне з найвищих значень показника OOS (out of shelf) – відсутності товару на полицях, який характеризує упущені

продажі та недоотриманий підприємством прибуток внаслідок відсутності конкретного товару на полицях супермаркетів при високому попиті на нього серед покупців. Як з'ясовано, одна із причин цього (проте не єдина) криється у заниженій нормі праці на етапі його виробництва, яка потребує перегляду.

У цеху з виробництва морозива та сорбетів «Мо?» працює 30 осіб, серед яких 8 – фасувальників-пакувальників з двозмінним режимом роботи (8 годин з перервою на обід тривалістю 60 хв.). Спостереження методом ІФРД було проведено за фасувальником-пакувальником Савицьким В.П., який постійно виконує норму виробітку на 100%. Результати його ІФРД зведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Індивідуальна фотографія робочого дня фасувальника-пакувальника  
крафтового морозива та сорбету «Мо?» ТОВ «Сільпо-Фуд»  
(Савицький В.П.)**

№	Витрати робочого часу	Поточний час (год.:хв.)	Тривалість, хв.	Індекс
1	2	3	4	5
1	Початок спостережень	08:00	х	х
2	Ознайомлення із змінами замовленням під розпис, отримання одноразового одягу	08:04	4	Т <sub>ПЗ</sub>
3	Під'єднання резервуару з морозивною масою до агрегату з автоматичними кондитерськими мішками-дозаторами	08:08	4	Т <sub>ПЗ</sub>
4	Подача порожніх контейнерів із кришками	08:13	5	Т <sub>ДР</sub>
5	Фасування-пакування крафтового морозива <sup>1</sup>	09:01	48	Т <sub>ОР</sub>
6	Подача порожніх контейнерів із кришками	09:07	6	Т <sub>ДР</sub>
7	Фасування-пакування крафтового морозива	09:53	46	Т <sub>ОР</sub>
8	Розмова (особиста)	09:59	6	Т <sub>ВЗ</sub>
9	Фасування-пакування крафтового морозива	10:36	37	Т <sub>ОР</sub>
10	Переналадка автоматичних кондитерських мішків-дозаторів через забиття клапанів	10:42	6	Т <sub>ВН</sub>
11	Фасування-пакування крафтового морозива	11:13	31	Т <sub>ОР</sub>
12	Подача порожніх контейнерів із кришками	11:18	5	Т <sub>ДР</sub>
13	Фасування-пакування крафтового морозива	11:48	30	Т <sub>ОР</sub>
14	Вихід з цеху (особистий)	12:00	12	Т <sub>ФП</sub>
15	Обідня перерва	13:00	60	*
16	Фасування-пакування крафтового морозива	14:06	66	Т <sub>ОР</sub>
17	Переналадка автоматичних кондитерських мішків-дозаторів через забиття клапанів	14:12	6	Т <sub>ВН</sub>

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
18	Фасування-пакування крафтового морозива	15:12	60	T <sub>OP</sub>
19	Подача порожніх контейнерів із кришками	15:19	7	T <sub>ДР</sub>
20	Фасування-пакування крафтового морозива	15:58	39	T <sub>OP</sub>
21	Вихід з цеху (особистий)	16:10	12	T <sub>ФП</sub>
22	Фасування-пакування крафтового морозива	16:56	46	T <sub>OP</sub>
23	Передача зміни	17:00	4	T <sub>ПЗ</sub>
24	Всього	x	540	x
25	Тривалість зміни	x	480	x

Джерело: розраховано автором за даними офісу персоналу підприємства  
<sup>1</sup>операція фасування-пакування передбачає: взяття порожніх контейнерів, їх виставлення на робочу поверхню, взяття автоматичного кондитерського мішку-дозатора та видавлювання з нього морозивної маси в контейнери, їх закриття кришкою та виставлення на спеціальні алюмінієві стійки

Після визначення поточного часу за кожною операцією та їх індексації треба їх групувати і скласти фактичний баланс робочого часу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Фактичний баланс робочого часу фасувальника-пакувальника крафтового морозива та сорбету «Мо?» ТОВ «Сільпо-Фуд» (Савицький В.П.)**

Індекс	Номер операції з таблиці 2.11	Тривалість у хв.	Питома вага, %
T <sub>ПЗ</sub>	2, 3, 23	12	2,5
T <sub>OP</sub>	5, 7, 9, 11, 13, 16, 18, 20, 22	403	84,0
T <sub>ДР</sub>	4, 6, 12, 19	23	4,8
T <sub>ВЗ</sub>	8	6	1,3
T <sub>ФП</sub>	14, 21	24	5,0
T <sub>ВН</sub>	10, 17	12	2,5
Всього		480	100,0

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.11

Ступінь важкості робіт фасувальника-пакувальника віднесено як до легких умов праці, тому норматив регламентованих перерв встановлено на рівні 5% від тривалості зміни, що дорівнює 24 хвилинам. З даних табл. 2.12 бачимо, що працівник вклався у заданий норматив. Проте додатково ним втрачено 6 хвилин на вирішення особистих питань, що, очевидно, негативно

вплине на обсяг виробітку. Проте більший вплив на його недоотримання матимуть втрати робочого часу не з вини працівника, пов'язані з перебоями в роботі обладнання (в автоматичних кондитерських мішках-дозаторах періодично забиваються клапани залишками морозивної маси та фруктовими/горіховими домішками в ній), що, за твердженням співробітників цеху з виробництва морозива та сорбетів «Мо?», є постійним явищем.

Більше інформації про використання працівником робочого часу продовж зміни можна отримати шляхом розрахунку системи аналітичних коефіцієнтів, які описані в першому розділі кваліфікаційної роботи (табл. 1.1) і зведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Показники використання фасувальником-пакувальником крафтового морозива та сорбету «Мо?» ТОВ «Сільпо-Фуд» робочого часу**

№	Показники	Розрахунок і величина
1	Питома вага оперативного часу в тривалості зміни	$(403 + 23)/480 * 100\% = 88,8\%$
2	Питома вага витрат робочого часу з причин, що залежать від робітника	$(24 - 24 + 6)/480 * 100\% = 1,3\%$
3	Питома вага втрат робочого часу з причин, що не залежать від робітника	$12/480 * 100\% = 2,5\%$
4	Робочий час проєктований	$403 + 23 + 24 - 24 + 12 + 6 = 444$ хв.
5	Приріст продуктивності праці внаслідок усунення втрат робочого часу з причин, що залежать від робітника	$(24 - 24 + 6)/(403 + 23) * 100\% = 1,4\%$
6	Приріст продуктивності праці внаслідок усунення втрат робочого часу з причин, що не залежать від робітника	$12/(403 + 23) * 100\% = 2,8\%$
7	Сукупний приріст продуктивності праці	4,2%
8	Коефіцієнт завантаженості робітника за зміну	$(403 + 23 + 12 + 24)/480 * 100 = 96,3\%$
9	Норма виробітку, контейнерів за зміну	240
10	Проєктована норма виробітку, контейнерів за зміну	$240 * 1,042\% / 100\% = 250$

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.12

З даних таблиці бачимо, що якщо ліквідувати втрати робочого часу з причин, залежних від працівника, продуктивність його праці можна збільшити на 1,4% (як варіант – провести роз'яснювальну роботу щодо дотримання працівником трудової дисципліни через більше належне використання робочого часу). А якщо усунути причини, які від нього не залежать і які, як в даному випадку, пов'язані з технічними особливостями, а точніше – несправностями в експлуатації робочого обладнання, то продуктивність праці зросте ще на 2,8%. Враховуючи, що такі несправності можуть траплятись на кожній зміні, ТОВ «Сільпо-Фуд» постійно недоотримує виручку, що потребує вжиття запобіжних заходів (ремонт, заміна). Таким чином, провівши нормування праці методом ІФРД, було виявлено основні джерела непродуктивних втрат фасувальником-пакувальником крафтового морозива та сорбету «Мо?» ТОВ «Сільпо-Фуд» робочого часу, з якими в подальшому треба працювати.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ НОРМ І НОРМАТИВІВ ПРАЦІ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення розробки норм і нормативів праці з урахуванням поточних потреб ТОВ «Сільпо-Фуд» та світової практики нормування

Зарубіжний досвід нормування праці, аналіз якого було проведено у підрозділі 1.3 кваліфікаційної роботи, свідчить про його важливу роль в усіх сферах (виробничо-технічній, фінансово-економічній, соціальній) діяльності підприємств, яка проявляється в плануванні виробничої програми та планів продаж, визначенні трудомісткості виконання робіт та потреби в необхідній чисельності працівників, а також в оптимізації затрат на робочу силу. Для її забезпечення необхідно постійно удосконалювати норми та нормативи праці й підтримувати їх актуальність.

Спираючись на інформацію з джерел [13, 21, 22, 45], в табл. 3.1 сформульовано світові тенденції розвитку нормування праці та проведено аналогію з поточним станом щодо розробки норм і нормативів праці досліджуваного підприємства у розрізі кожної з них.

*Таблиця 3.1*

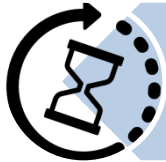
#### **Порівняння світових тенденцій розвитку нормування праці та поточної ситуації з розробки норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд»**

№	Світові тенденції нормування праці	Поточний стан на підприємстві
1	2	3
1	Середньостатистична європейська компанія переглядає норми праці через порівняно невеликий проміжок часу – від 6 місяців до 1 року	Перегляд норм і нормативів праці за видами професій (трудовими операціями) здійснюється на підприємстві один раз на 2 – 2,5 роки (або за потреби: в разі впровадження нових технологій або бізнес-процесів)

1	2	3
2	Висока частка автоматизації операцій з нормування праці та обліку робочого часу (за рахунок розвиненої сфери виробництва спеціалізованого програмного забезпечення під ці потреби)	Для проведення хронометражу та ІФРД інженери з праці ТОВ «Сільпо-Фуд» використовують електронні (LED) секундоміри, загальну систему відеоспостережень та пристрої фіксації (камери). Обробка результатів спостережень відбувається в стандартному пакеті MS Excel. Для обліку робочого часу управлінців (це майже третина персоналу підприємства) жодне програмне забезпечення не використовується
3	Використання прогресивних методів нормування праці: мікроелементного (MTM, WF, ВМТ, DMT, MODAPTS, їх модифікованих версій) та бенчмаркінгу	На підприємстві використовуються стандартні для вітчизняної практики методи нормування праці – індивідуальна фотографія робочого дня (1 місце) і хронометраж (2 місце), без врахування передового світового досвіду

Джерело: складено автором

Враховуючи поточний стан справ, на рис. 3.1 представлено пропозиції щодо удосконалення розробки норм і нормативів праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» згідно світових практик та внутрішніх потреб ритейлера.



**Скоротити строки** перегляду норм і нормативів праці до 9 – 12 місяців навіть за умов незначних удосконалень бізнесових і трудових процесів (принцип Кайдзен)



Дослідити можливість **збільшення рівня автоматизації** системи обліку витрат робочого часу, зокрема, управлінського персоналу (тайм-трекери по типу Yaware)



Розпочати впровадження **прогресивних методів нормування праці**, що позитивно зарекомендували себе в практиці світових компаній (через аутсорс або власними силами), зокрема, бенчмаркінгу

Рис. 3.1. Пропозиції щодо удосконалення розробки норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

У ТОВ «Сільпо-Фуд» перегляд норм і нормативів відбувається один раз на 2 – 2,5 роки, що в тому числі пов'язано з нестачею штатних інженерів з організації і нормування праці, і як наслідок, фізичною неспроможністю охопити процесами нормування поточну кількість працівників, яка, до того ж, щороку зростає в межах 5 – 10%. Періодично ТОВ «Сільпо-Фуд» для потреб нормування праці вдається до послуг аутсорсингових компаній. Вказана тривалість абсолютно не відповідає сучасним умовам ведення бізнесу, оскільки не забезпечує прогресивність норм у відповідності до змін в технологіях, що їх постійно удосконалює ТОВ «Сільпо-Фуд» для покращення бізнес-процесів, призводить з часом до їх ослаблення і збільшення рівня напруги. Останнє підвищує рівень абсентеїзму та плинності кадрів на підприємстві через фізичну перевтому працівників, завищені норми (нормативи) праці, невиконання яких впливає на розмір заробітку. Також несвоєчасний перегляд норм (нормативів) праці може спричинити зниження норм (нормативів) праці, що призводить до перевитрат бюджету самої компанії в частині оплати праці. В умовах збиткової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» це ще більше загострює ситуацію. За прикладом зарубіжних компаній, які постійно підвищують норми (нормативи) праці навіть при незначних удосконаленнях виробничих, продажних та трудових процесів за принципом Кайдзен (безперервне вдосконалення всіх аспектів життя компанії, яке також можна спроектувати і на сферу нормування праці), пропонуємо скоротити строк перегляду норм і нормативів праці на досліджуваному підприємстві до 9 – 12 місяців.

Наступна пропозиція стосується того, щоб запропонувати ТОВ «Сільпо-Фуд» розглянути можливість автоматизації системи обліку робочого часу працівників-управлінців, питома вага яких в структурі його персоналу в 2021 році становила 32,5%. Це значно знизило б трудомісткість робіт інженерів з організації і нормування праці ТОВ «Сільпо-Фуд», а також підвищило б точність розробки норм і нормативів для цієї категорії персоналу.

За кордоном активно працює індустрія розробників інформаційних технологій, які пропонують спеціальні програмні продукти обліку робочого часу управлінців та офісних працівників – тайм-трекери. В Україні використання більшості із них ускладнено через відсутність україномовних версій та труднощі з їх інтеграцією із вітчизняним програмним забезпеченням. Деякі з них можна технічно адаптувати, але це коштуватиме ТОВ «Сільпо-Фуд» значних витрат, особливо в розрахунку на велику кількість працівників. Українських ІТ-виробників тайм-трекерів небагато, і серед них найбільш популярним для представників великого бізнесу є Yaware (сервіс Yaware.TimeTracker). Функціональне призначення сервісу в частині, що буде корисною для підвищення якості і точності нормування праці, таке [61]:

1) автоматичний облік робочого часу співробітників (фіксація часу початку і закінчення роботи, запізнень і завершення робочого дня раніше, ніж встановлено, відсутності працівника на робочому місці та її причин (обідня перерва, нарада, особистий вихід, ділова зустріч тощо), фактично відпрацьованої кількості годин);

2) формування таблицю робочого часу (з розрахунком фактично відпрацьованих робочих днів за кожним співробітником та із зазначенням причин відсутності через відпустки, листки непрацездатності і т.п.);

3) формування звітів порушень трудової дисципліни за причинами (визначення кількості запізнень і недоопрацювань, фактів скорочення робочого дня за ініціативою працівника і залишення робочого місця раніше встановленого терміну чи з причин, які не стосуються виконання ним робочих задач).

За допомогою вбудованого в сервіс модуля CRM-аналітики у підприємства з'явиться можливість встановити контроль над менеджментом завдань кожного працівника-управлінця, оцінкою його продуктивності (завантаженості продовж робочого дня, інтенсивності праці, ефективності виконання робочих задач та її прогресу в часі), а також отримати вихідну

базу даних для розробки (оновлення) норм і нормативів праці управлінського персоналу.

Також пропонуємо керівництву ТОВ «Сільпо-Фуд» звернути увагу на прогресивні методи нормування праці, які можуть бути впроваджені в його практику одночасно із тими традиційними методами, що використовуються зараз. В першому розділі кваліфікаційної роботи серед таких досліджено системи мікроелементного нормування, що базуються на встановленні нормативів часу на елементарні трудові рухи (МТМ, WF, ВМТ, DMT, MODAPTS, їх модифікації), як одні із найбільш точних у світовій практиці, а також метод бенчмаркінгу. Досвід мікроелементного нормування праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» відсутній, тому для його реалізації підприємству необхідно або звернутись за допомогою до професійних аутсорсингових компаній, або організувати навчання (підвищення кваліфікації) штатних інженерів з організації і нормування праці практичним основам використання цього методу. Обидва варіанти є затратними для підприємства, що в умовах збиткового стану є для нього додатковим фінансовим тягарем, тому в подальшому нами обрано метод бенчмаркінгу як такий, що базується на традиційних хронометражних спостереженнях, а його використання не передбачає грошових витрат.

Для великих вітчизняних підприємств найбільш прийнятною є практика використання внутрішнього бенчмаркінгу, оскільки їх виробничим підрозділам доцільно здійснювати порівняння між собою з меншими витратами, тобто вибирати найбільш привабливі (зразкові) підрозділи або працівників і намагатись перейняти досвід у досягненні цієї «зразковості» [23, с. 24]. Якщо розглядати внутрішній бенчмаркінг в сфері нормування праці, то мова йде про проведення хронометражу за класичним алгоритмом з подальшим визначення норм затрат робочого часу на виконання певної трудової операції не за середнім її значенням по всім працівникам, а за кращими нормами або нормами кращих працівників (вони не завжди збігаються). Спираючись на інформацію з літературних джерел, що

порушують питання розробки норм і нормативів праці методом бенчмаркінгу [54, 57], цей процес поетапно зображено на рис. 3.2.

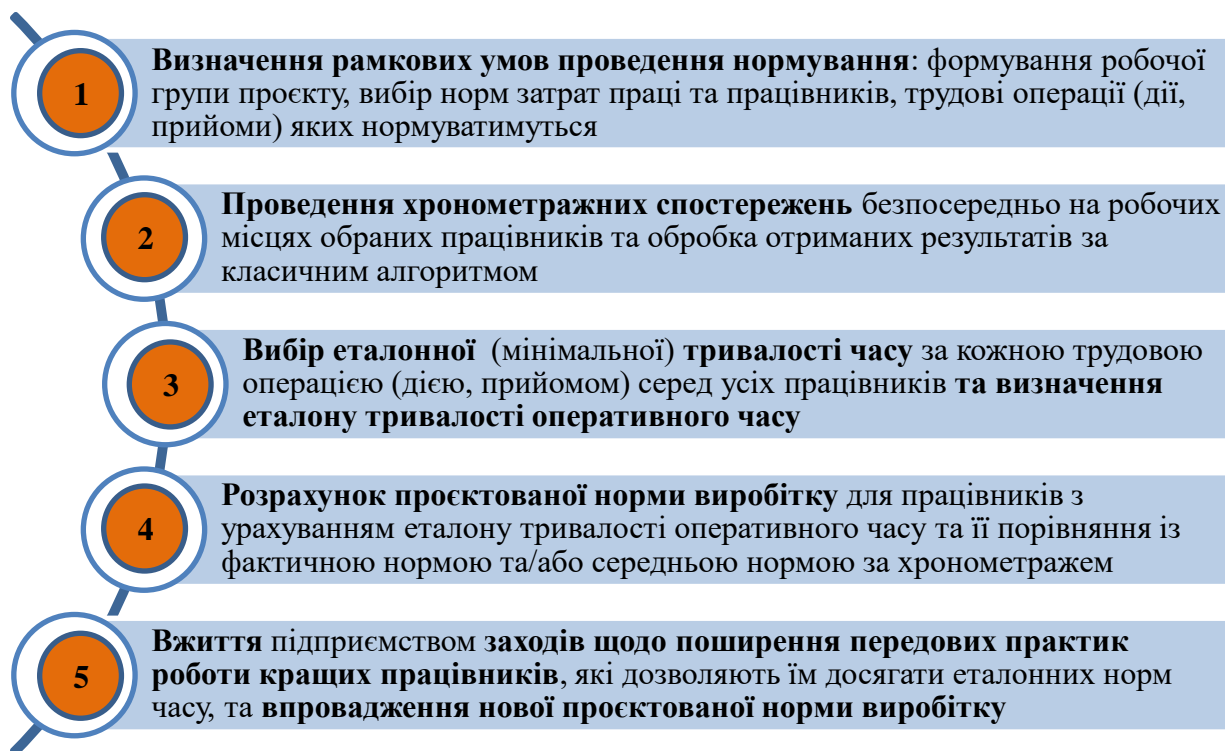


Рис. 3.2. Етапи розробки норм і нормативів праці методом бенчмаркінгу

Джерело: складено автором

Як бачимо з даних на рис. 3.2, на етапах 1 – 2 процес нормування праці полягає у проведенні стандартних хронометражних спостережень та обчисленні традиційної системи аналітичних показників; на 3 – 4 етапах із застосуванням методу бенчмаркінгу проєктується норма виробітку, яка враховує мінімальну тривалість робочого часу за кожною трудовою операцією (дією, прийомом) серед усіх працівників, обраних в робочу групу (як правило, це працівники з найвищими показниками фактичної норми виробітку); на 5 етапі відбувається підготовка і впровадження нової проєктованої норми виробітку.

Апробуємо метод бенчмаркінгу для розробки нових норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд».

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування впровадження нових норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Для дослідження обрано один із напрямків діяльності підприємства, яке досліджується, – крафтове виробництво морозива та сорбетів торговельної марки «Мо?», зокрема, операцію його фасування-пакування. У підрозділі 2.3 кваліфікаційної роботи нами вже було складено індивідуальну фотографію робочого дня одного з восьми фасувальників-пакувальників, а на даному етапі застосуємо метод хронометражу та бенчмаркінгу. Потреба в перегляді норм означеної категорії працівників полягає у високому рівні показника OOS (відсутності товару на полицях) морозива та сорбеті «Мо?» в супермаркетах «Сільпо» по всій Україні і припущенні, що проблеми можуть критись у заниженій нормі праці на етапі його виробництва.

Цей вид виробництва належить до категорії середньо серійного, а тип роботи – машинно-ручний: створення суміші здійснюється штатними кондитерами за авторськими рецептами вручну, її технологічна обробка у різні способи відбувається на спеціальному обладнанні, а фасування і пакування – в напівавтоматичному режимі.

Трудова операція з фасування-пакування крафтового морозива та сорбету «Мо?» (10 різновидів смаків) складається з 4 елементів роботи:

- 1) взяття контейнерів та їх виставлення на робочу поверхню (одночасно на ній вміщуються 2 паперові контейнери, розраховані на порцію 300 грам);
- 2) взяття автоматичного кондитерського мішку-дозатору та видавлювання морозивної маси в контейнери (маса морозива знаходиться з резервуарів до агрегату-охолоджувача, звідки через шланги потрапляє до кондитерського мішку з дозатором, який працює від ручного натискання);
- 3) закриття контейнерів кришками (після наповнення контейнерів вони закриваються);

4) взяття контейнерів та їх виставлення на алюмінієві стійки (закриті контейнери з морозиво виставляються на багатоповерхові стійки, які при заповненні відставляються і забираються допоміжними працівниками для подальшого розміщення в морозильних камерах).

На підставі даних хронометражних спостережень, проведених на підприємстві, нами було обрано 4 фасувальника-пакувальника з найкращими результатами (перевиконують фактичну норму виробітку). Їх хронометражні листи наведені в Додатку В.

Далі необхідно перевірити отримані хроноряди на стійкість. Для цього визначають фактичний коефіцієнт стійкості за формулою [36, с. 57]:

$$K_{ct} = \frac{t_{\max}}{t_{\min}}, \quad (3.1)$$

де  $t_{\max}$ ,  $t_{\min}$  – відповідно максимальна і мінімальна тривалість елемента хроноряду.

Фактичний коефіцієнт стійкості порівнюється з нормативним, і якщо значення першого не перевищує або дорівнює значенню другого, хроноряд визнається стійким. В протилежному випадку значення фактичного  $K_{ct}$  перераховується шляхом вилучення  $t_{\max}$  і його заміни на наступну тривалість по величині з максимальних. Нормативний коефіцієнт стійкості хроноряду для середньосерійного виробництва з машинно-ручним типом роботи, яким є крафтове виробництво морозива та сорбетів «Мо?», для тривалості елементів роботи до 10 секунд дорівнює 2, понад 10 секунд – 1,6 [36, с. 57].

За даними таблиць в Додатку В бачимо, що всі елементи досліджуваної трудової операції мають тривалість понад 10 секунд, тому до них застосовуватиметься нормативний коефіцієнт стійкості 1,6. Результати перевірки хронорядів на стійкість представлені в табл. 3.2. Жоден із них не потребує перерахунку, тобто стійкість підтверджена.

Таблиця 3.2

**Перевірка хронорядів на стійкість за кожним елементом трудової операції фасування-пакування крафтового морозива та сорбету «Мо?» ТОВ «Сільпо-Фуд» кращих робітників**

№ хроноряду	Елемент (прийом, дія) трудової операції	Робітник №1	Робітник №2	Робітник №3	Робітник №4	Нормативний К <sub>ст</sub>	Висновок по хронорядам
1	Взяття контейнерів та їх виставлення на робочу поверхню	14/12 = 1,17	15/11 = 1,36	14/11 = 1,27	17/11 = 1,55	1,6	стійкі
2	Взяття автоматичного кондитерського мішку-дозатора та видавлювання морозивної маси в контейнери	68/57 = 1,19	67/62 = 1,08	75/66 = 1,14	78/65 = 1,20		стійкі
3	Закриття контейнерів кришками	20/16 = 1,25	20/14 = 1,43	22/16 = 1,38	22/15 = 1,47		стійкі
4	Взяття контейнерів та їх виставлення на алюмінієві стійки	23/19 = 1,21	22/17 = 1,29	23/16 = 1,44	23/17 = 1,35		стійкі

Джерело: розраховано автором за даними [Додаток В]

Відповідно, розраховано стандартний перелік статистичних показників (сума тривалості кожного елементу роботи, середня арифметична, мінімальна і максимальна тривалість, мода) за всіма хронорядами (Додаток В). З їх допомогою обчислимо декілька аналітичних показників [17, с. 140]:

- Тривалість оперативного часу ( $T_{\text{ОПЕР}}$ ) як суми найменших значень серед моди та середньоарифметичної величини з кожного хроноряду.
- Фактичну норму виробітку за формулою:

$$NB = \frac{T_{\text{ЗМ}} - (T_{\text{ПЗ}} + T_{\text{ОМ}} + T_{\text{РП}})}{T_{\text{ОПЕР}}}, \quad (3.2)$$

де  $T_{\text{ЗМ}}$ ,  $T_{\text{ПЗ}}$ ,  $T_{\text{ОМ}}$ ,  $T_{\text{РП}}$  – відповідно тривалість зміни, підготовчо-заключних робіт, обслуговування робочого місця, регламентованих перерв, які взяти за відповідним робочим місцем згідно результатів спостережень методом індивідуальної фотографії робочого дня.

- Проектовану тривалість оперативного часу ( $T_{\text{ОПЕР.ПР}}$ ) як суми середньоарифметичних величин між мінімальним значенням та значенням, прийнятим у розрахунок  $T_{\text{ОПЕР}}$ , за кожним хронорядом.

- Проектовану норму виробітку за формулою (3.2), де замінюємо  $T_{\text{ОПЕР}}$  в знаменнику на  $T_{\text{ОПЕР.ПР}}$ .

Тривалість зміни, підготовчо-заключних робіт, регламентованих перерв для всіх робітників з робочої групи за даними їх ІФРД однакова – 480 хв., 12 хв., 24 хв. відповідно (ці дані взято на рівні тих, що отримані за результатами проведення ІФРД одного з фасувальників-пакувальників у підрозділі 2.3 кваліфікаційної роботи), а витрати часу на обслуговування робочого місця відсутні, оскільки цим займаються штатні прибиральники цеху.

Описаний вище алгоритм дій відбувається за традиційною схемою хронометражних спостережень, результати якого зведені в табл. 3.3.

**Розрахунок аналітичних показників хронометражу за кращими  
фасувальниками-пакувальниками крафтового морозива та сорбету  
«Мо?» ТОВ «Сільпо-Фуд»**

№	Показник	Робітник №1	Робітник №2	Робітник №3	Робітник №4	Середнє
1	Тривалість оперативного часу (фактична), сек.	112,5	110,8	113,1	111,1	111,9
2	Норма виробітку (фактична), контейнерів	237	241	235	240	238
3	Проектована тривалість оперативного часу, сек.	108,3	107,4	111,1	109,6	109
4	Проектована норма виробітку, контейнерів	246	248	240	243	$((480 - 12 - 24) * 60) / 111,9 = 238$

Джерело: розраховано автором за даними [Додаток В]

Використовуючи метод бенчмаркінгу, у розрахунок нової норми часу береться еталон – мінімальна тривалість кожного з чотирьох елементів у досліджуваній трудовій операції серед усіх працівників. В табл. 3.4 це відображається в останньому стовпчику. Можемо зробити висновок, що, незважаючи на те, що робітник №2 має найкоротшу тривалість оперативного часу і, відповідно, найбільшу норму виробітку, при побудові еталонної норми часу береться час виконання ним тільки третього елементу трудової операції (закриття контейнерів кришками), оскільки інші елементи найбільш оптимально (з мінімальною тривалістю) виконують інші робітники: робітник №1 (перший та другий елементи), робітник №3 (четвертий елемент).

У підсумку еталонна тривалість оперативного часу за методом бенчмаркінгу буде становити 105 секунд, а не 111,9 секунд, як при хронометражі, тобто норма часу знизиться на 6,1%.

Таблиця 3.4

**Розробка нової проєктованої норми виробітку для трудової операції фасування-пакування крафтового морозива та сорбету «Мо?» ТОВ «Сільпо-Фуд» методом бенчмаркінгу та її порівняння з нормою за методом хронометражу**

№	Показники	Тривалість елементу (найменше значення моди і середньоарифметичної), сек.				Еталонна (мінімальна) тривалість елементу, сек.
		Робітник №1	Робітник №2	Робітник №3	Робітник №4	
1	Елементи (прийоми, дії) трудової операції, секунд:					
1.1	Взяття контейнерів та їх виставлення на робочу поверхню	12	12,9	13,1	14,1	12
1.2	Взяття автоматичного кондитерського мішку-дозатора та видавлювання морозивної маси в контейнери	62	63	67	65	62
1.3	Закриття контейнерів кришками	17	15	17	15	15
1.4	Взяття контейнерів та їх виставлення на алюмінієві стійки	21,5	19,9	16	17	16
2	Тривалість оперативного часу за методом хронометражу, сек.	112,5	110,8	113,1	111,1	*
3	Середня тривалість оперативного часу за методом хронометражу	111,9 сек. (з табл. 3.3)				
4	Еталонна тривалість оперативного часу за методом бенчмаркінгу	12 + 62 + 15 + 16 = 105 сек.				
5	Відсоток зниження норми часу за методом бенчмаркінгу	6,1%				
6	Норма виробітку, проєктована методом бенчмаркінгу	$((480 - 12 - 24) * 60) / 105 = 254$ контейнерів				
7	Норма виробітку, проєктована методом хронометражу (за середньою тривалістю)	238 контейнерів ( з табл. 3.3)				
8	Проєктоване підвищення продуктивності праці за методом бенчмаркінгу	6,5%				

Джерело: розраховано автором за даними [Додаток В], табл. 3.3

Норма виробітку, проєктована методом бенчмаркінгу, становитиме 254 контейнери морозива та сорбету «Мо?», що на 6,5% більше, ніж ця норма, проєктована методом хронометражу. Це потенційний резерв підвищення продуктивності праці за трудовою операцією, яка досліджується.

Варто зазначити, що побудова нормативів на усереднених значеннях хронометражних спостережень не надасть підприємству об'єктивну картину того, яким чином можна досягти проєктовану норму виробітку, адже вона середня (без прив'язки до конкретного працівника, позитивні результати якого можна дослідити). При бенчмаркінгу норма виробітку розраховується, виходячи з кращих показників конкретних робітників, які можуть поділитись досвідом при освоєнні нової норми іншими робітниками, які не дотягують до еталону. Тому норма виробітку, проєктована методом бенчмаркінгу, вважається більш об'єктивною, хоча і більш жорсткою, порівняно з тією, що розрахована за хронометражем.

Реалізація запропонованого заходу не потребуватиме поточних витрат на стадії тестування, в чому полягає його перевага для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке веде збиткову діяльність. У подальшому, якщо досвід впровадження методу бенчмаркінгу в систему нормування праці на підприємстві виявиться позитивним і буде прийнято рішення про його масштабування, варто передбачити витрати на преміювання інженерів з організації та нормування праці за додатковий обсяг робіт і провадження прогресивних світових практик розробки норм і нормативів праці.

### **3.3. Визначення ефективності запропонованого заходу та його впливу на показники господарської діяльності підприємства**

Внаслідок впровадження нових норм (нормативів) праці за методом бенчмаркінгу її продуктивність у фасувальників-пакувальників крафтового морозива та сорбету «Мо?» збільшиться. Відповідно 64 супермаркети

«Сільпо», в які постачається ця продукція, отримуватимуть її в більших обсягах, знизиться проблемний показник OOS (відсутності товару на полицях), а виручка зазнає приросту. Відсоток такого приросту необхідно спрогнозувати, для чого було сформовано групу експертів в кількості 7 осіб (працівники фінансового, комерційного офісів, офісу персоналу, управління логістики, начальник цеху виробництва морозива та сорбету «Мо?», директор з операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд») і проведено опитування. За його результатами було обчислено середній відсоток приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства після впровадження нових норм (нормативів) праці, а також здійснено перевірку узгодженості думок експертів за коефіцієнтом варіації:

$$V_{\sigma} = \sigma \div \bar{X} \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

де  $\bar{X}$  – усереднений приріст чистого доходу (у %);  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення  $X$ , яке розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \div n}, \quad (3.4)$$

де  $X_i$  – прогноз приросту  $X$   $i$ -го експерта, загальна кількість яких становить  $n$  осіб.

В табл. 3.5 представлено розрахункові дані.

Середній приріст результативного показника становить 0,0034% (відсоток незначний, як і масштаби впровадження заходу в тестовому режимі). При цьому коефіцієнт варіації дорівнює 20,2%, що нижче максимального граничного значення (33%), тому отриманий прогноз є прийнятним до використання у подальшій аналітиці.

**Прогноз приросту чистого доходу від реалізації ТОВ «Сільпо-Фуд»  
внаслідок впровадження нових норм і нормативів праці та визначення  
узгодженості думок експертів, залучених до прогнозування**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, %	0,0025	<b>0,0043</b>	<b>0,0034</b>	0,0031	0,0038	0,0040	<b>0,0024</b>
Середній % приросту чистого доходу від реалізації продукції	0,0034						
Відхилення і-го приросту від середнього	-0,0009	0,0009	0,00004	-0,0003	0,0004	0,0006	-0,0010
Квадрат відхилення	0,0000007	0,0000009	0,00000000	0,0000001	0,0000002	0,0000004	0,0000009
∑ квадратів відхилень	0,000003						
Середнє квадратичне відхилення	0,0007						
Коефіцієнт варіації, %	20,2						

Джерело: розраховано автором

Очікуваний приріст показника розраховується за формулою:

$$X_{\text{очік.}} = (П + 4 \cdot В + О) \div 6, \quad (3.5)$$

де П, В, О – песимістичний, вірогідний та оптимістичний прогнози з усіх наданих. В табл. 3.5 вони виділені помаранчевим, блакитним та чорним жирним шрифтом відповідно.

Очікуваний приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства у відсотковому вираженні дорівнюватиме:

$$X_{\text{очік.}} = (0,0024 + 4 \cdot 0,0034 + 0,0043) \div 6 = 0,0034\%$$

В абсолютному вираженні його приріст буде таким:

$$X_{\text{очік.}} = 0,0034\% \div 100\% \bullet 72784231 = 2474,7 \text{ тис.грн.}$$

72784231 тис. грн. – це розмір чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021 році. Величина повних витрат за цей період становить 73492653 тис грн., з яких постійні – 21312869,4 тис. грн. та змінні – 52179783,6 тис. грн. Постійні витрати залишаться на рівні 2021 року, змінні зростуть пропорційно до збільшення розміру чистого доходу від реалізації продукції на:

$$0,0034\% \div 100\% \bullet 521797836 = 1774,1 \text{ тис.грн.}$$

Витрат за заходом не передбачено, тому приріст повних витрат буде дорівнювати приросту змінних.

Підприємство отримає додатковий фінансовий результат від операційної діяльності в розмірі:

$$2474,7 - 1774,1 = 700,6 \text{ тис.грн.}$$

Також від впровадження нових норм і нормативів праці ТОВ «Сільпо-Фуд» матиме додатковий чистий прибуток після оподаткування в обсязі:

$$700,6 \bullet (100\% - 18\%) \div 100\% = 574,5 \text{ тис.грн.}$$

В табл. 3.6 узагальнено вплив заходу на показники господарської діяльності підприємства, який, як виявилось, є позитивним. Крім зростання чистого доходу від реалізації продукції на 0,0034% (2474,7 тис. грн.), скоротиться розмір отримуваних підприємством збитків: від операційної діяльності – на 0,1678% (700,6 тис. грн.), чистого збитку – на 0,0311% (574,5 тис. грн.).

**Вплив впровадження нових норм і нормативів праці на господарську діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»**

№	Показники	2021 рік	Прогноз	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	72784231	72786705,7	2474,7	0,0034
2	Повні витрати, всього тис. грн., з них:	73492653	73494427,1	1774,1	0,0024
2.1	Постійні	21312869,4	21312869,4	0,0	0,0
2.2	Змінні	52179783,6	52181557,7	1774,1	0,0034
3	Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн.	-417390	-416689,4	700,6	-0,1678
4	Чистий збиток, тис. грн.	-1846179	-1845604,5	574,5	-0,0311

Джерело: розраховано автором

Запропонований до реалізації захід не передбачає капітальних витрат, проте потребує початкових інвестицій на поповнення оборотних коштів, які зростуть внаслідок підвищення чистого доходу від реалізації продукції підприємства через запровадження нових норм і нормативів праці для фасувальників-пакувальників крафтового морозива та сорбетів «Мо?». Оскільки ТОВ «Сільпо-Фуд» веде збиткову діяльність, фінансування будь-яких заходів з його фінансових результатів є неможливим. У таких випадках підприємства вдаються до короткострокових кредитних коштів на поповнення оборотних активів, або таких джерел самофінансування, гроші від продажу зайвих активів чи оренди.

Початкові інвестиції на поповнення оборотних коштів обчислимо як 6% від 85% абсолютного відхилення змінних витрат за табл. 3.6, а саме:

$$III = 0,06 \cdot 0,85 \cdot 1774,1 = 90,5 \text{ тис.грн.}$$

Термін життя проєкту (заходу) приймемо на рівні 2-х років, оскільки за ним не передбачено капітальних витрат, які окупаються значно довше. Грошові потоки за проєктом потребують дисконтування (врахування фактору часу), для чого розрахуємо коефіцієнт приведення за формулою:

$$\alpha_i = 1 \div (1 + d)^i, \quad (3.6)$$

де  $d$  – ставка дисконтування, яка прирівнюється до облікової ставки НБУ (з 03 червня 2022 року = 25%).

Коефіцієнт приведення у перший і другий рік життєвого циклу проєкту:

$$\alpha_1 = 1 \div (1 + 0,25)^1 = 0,80$$

$$\alpha_2 = 1 \div (1 + 0,25)^2 = 0,64$$

Нинішню вартість майбутніх грошових потоків визначимо за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2), \quad (3.7)$$

де ЧГП – чистий грошовий потік, який дорівнює приросту чистого прибутку за проєктом (заходом) з табл. 3.6 (574,5 тис. грн.);  $i$  – певний рік життєвого циклу проєкту;  $N$  – його тривалість.

За запропонованим проєктом підприємство отримає грошові потоки, нинішня вартість яких становить:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 574,5 \cdot (0,80 + 0,64) = 827,3 \text{ тис.грн.}$$

Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків обчислюється як:

$$ЧНВ = \sum_{s=1}^N HB_s - ПІ \quad (3.8)$$

$$ЧНВ = 827,3 - 90,5 = 736,8$$

Індекс доходності інвестиційних вкладень в проєкт розраховується таким чином:

$$I_D = ЧНВ \div ПІ \quad (3.9)$$

$$I_D = 736,8 \div 90,5 = 8,14$$

Індекс рентабельності інвестиційних вкладень обчислимо у такий спосіб:

$$I_P = \sum_{i=1}^N HB_i \div ПІ \quad (3.10)$$

$$I_P = 827,3 \div 90,5 = 9,14$$

Також важливим показником оцінки привабливості інвестиційних вкладень є дисконтований термін окупності проєкту, який визначається за формулою:

$$TO_{д} = \Pi \div \overline{HB}, \quad (3.11)$$

де  $\overline{HB}$  – це середня за всі роки життєвого циклу проєкту нинішня вартість майбутніх грошових потоків:

$$\overline{HB} = \sum_{i=1}^N HB_i \div N \quad (3.12)$$

$$\overline{HB} = 827,3 \div 2 = 413,65 \text{ тис.грн.}$$

Отже, інвестиційні вкладення у запропонований захід (проєкт) з врахуванням фактору часу окупляться за:

$$TO_{д} = 90,5 \div 413,65 = 0,22 \text{ року (приблизно 2,7 місяців)}$$

В табл. 3.7 систематизуємо отримані вище показники економічної ефективності інвестиційних вкладень.

Таблиця 3.7

**Показники економічної ефективності інвестиційних вкладень у проєкт впровадження нових норм і нормативів праці у ТОВ «Сільпо-Фуд»**

№	Показники	Одиниці виміру	Значення
1	Початкові інвестиційні вкладення	тис. грн.	90,5
2	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 2 роки проєкту	тис. грн.	827,3
3	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків	тис. грн.	736,8
4	Чистий грошовий потік	тис. грн.	574,5
5	Індекс доходності	індекс	8,14
6	Індекс рентабельності	індекс	9,14
7	Дисконтований термін окупності проєкту	року	0,22

Джерело: розраховано автором

Вклавши у приріст оборотних коштів 90,5 тис. грн., ТОВ «Сільпо-Фуд» отримає за 2 роки 827,3 тис. грн. майбутніх грошових потоків за нинішньою вартістю, а з урахуванням суми початкових інвестицій – 736,8 тис. грн. їх чистої нинішньої вартості. Чистий грошовий потік, який прирівнюється до суми приросту чистого прибутку підприємства від реалізації заходу, дорівнюватиме 574,5 тис. грн. Достатньо високими є відносні показники ефективності: індекс доходності перевищує нульову позначку і становить 8,14, а індекс рентабельності вищий за одиницю і складає 9,14.

Проект (захід) окупиться достатньо швидко – за 0,22 року або 2,7 місяців, що можна пояснити задоволенням зростаючого попиту на крафтове морозиво та сорбетів «Мо?» завдяки прогнозованому підвищенню продуктивності праці фасувальників-пакувальників, що дозволить постачати в 64 супермаркети «Сільпо» по всій Україні більшу кількість продукції, яка до цього за обсягами не відповідала наявному попиту.

Підсумовуючи зазначимо, що запропонований захід, пов'язаний з розробкою та впровадження нових норм (нормативів) праці методом бенчмаркінгу, матиме позитивний вплив на результати господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Незважаючи на порівняно невисокий відсоток приросту чистого доходу, він дозволить підприємству отримати додатковий чистий прибуток в розмірі 574,5 тис. грн. Тим більше, нові норми (нормативи) будуть застосовані тільки до однієї категорії працівників (фасувальники-пакувальники) та лише до однієї зі сфер господарювання ТОВ «Сільпо-Фуд» (власне виробництво морозива та сорбетів). Тому припускаємо, що у випадку стабільно високих результатів реалізації тестової версії проекту (заходу), практику використання методу бенчмаркінгу можна поширити на всю систему нормування праці на підприємстві, і прогнозований відсоток приросту чистого доходу від реалізації продукції значно збільшиться, оскільки приріст продуктивності праці відбудеться у більшій кількості працівників.

Економічна ефективність проєкту також висока як за абсолютними, так і за відносними показниками, а термін окупності – незначний (0,22 року). Як наслідок, захід, запропонований в кваліфікаційній роботі, а саме: розробка нових норм (нормативів) праці для ТОВ «Сільпо-Фуд» методом бенчмаркінгу та їх впровадження, призведе до скорочення збитковості підприємства та є привабливим як об'єкт інвестування.

## ВИСНОВКИ

Перший розділ кваліфікаційної роботи містить результати теоретичного дослідження змістовних характеристик понять «нормування праці», «норми праці», «нормативи праці», через встановлення логічного взаємозв'язку між ними. З'ясовано, що норма праці є, по суті, нормативом, скоригованим на локальні умови підприємства, а також розглянуто їх видову характеристику за ознаками: періоду дії, цільового призначення, ступеня одноманітності, укрупнення, рівня обґрунтованості і сфери застосування.

В роботі здійснено огляд методів нормування і способів встановлення норм і нормативів праці з акцентом на індивідуальну фотографію робочого дня та хронометраж, що будуть апробовані в подальшому. Також проаналізовано світовий досвід встановлення прогресивних норм і нормативів праці на підприємстві, зокрема, максимально точні методи мікроелементного нормування, що базуються на нормативах часу на елементарні трудові рухи і мають декілька популярних модифікацій (MTM, Work Factor System, BMT, DMT, MODAPTS), які відрізняються складом мікроелементів, порядком обліку факторів, які впливають на їх тривалість, ступенем укрупнення. Крім мікроелементного нормування, досліджено метод бенчмаркінгу – еталонного порівняння нормативів праці співробітників та підрозділів, а також можливості використання автоматизованих інформаційних систем, які підвищують точність замірів, мінімізують ризик помилки, а також володіють функціями аналітики результатів спостережень.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено діагностику стану господарської діяльності одного з лідерів мережових продовольчих ритейлерів в Україні – ТОВ «Сільпо ФУД», що є частиною національної корпорації Fozzy Group. За понад 20 років існування кількість супермаркетів мережі зросла до 333 в 2021 році. Якщо розглядати ринкові позиції товариства, то в 2021 – 2022 рр. воно зберігає другу позицію за розміром

доходу, скоротивши його майже на 3,8%, але вкрай негативним є факт його стабільної і наростаючої збитковості. Це також підтверджується більш детальним аналізом техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема, значно вищими темпами зростання витрат над доходами і, як наслідок, формуванням збитків вже на етапі операційної діяльності в 2021 році. Позитивно можна оцінити динаміку продуктивності праці (товарообороту на одного штатного працівника) на підприємстві: вона виросла на 5,5%, а також фондоозброєності праці, яка піднялась на 28,1%.

За даними аналізу кадрового складу товариства, більшість його співробітників є чоловіками, переважна частина штатних працівників перебуває у віці від 41 до 50 років, має освітній ступінь магістра і бакалавра та стаж роботи від 5 до 10 років.

Питанням нормування праці у ТОВ «Сільпо-Фуд» займається офіс персоналу, до складу якого входить сектор організації праці та заробітної плати, де в тому числі працюють інженери з організації і нормування праці. Продовж 2020 – 2021 рр. коефіцієнт охоплення персоналу підприємства нормуванням праці був меншим за одиницю, хоча і мав висхідну динаміку.

Аналіз використання працівниками товариства робочого часу засвідчив сприятливі зміни, пов'язані зі зменшенням питомої ваги невідпрацьованого часу у загальному фонді робочого часу. В структурі невідпрацьованого часу в 2021 році зросла частка щорічних відпусток. Натомість, скоротилась частка втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність та неявок з дозволу адміністрації. Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу працівників підприємства зросла з 60,1% до 60,5% за звітний період.

Також нами здійснено обробку результатів отриманих з ІФРД фасувальника-пакувальника, що працює на крафтовому виробництві морозива та сорбетів ТОВ «Сільпо-Фуд» під торговельною маркою «Мо?», яке розташовано у м. Ворзель. Ця продукція постачається у 64 супермаркети «Сільпо» по всій території України. За даними управління логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021 році саме морозиво «Мо?» мало одне з найвищих

значень показника «out of shelf» – відсутності товару на полицях, який характеризує недоотриманий підприємством прибуток внаслідок відсутності конкретного товару на полицях супермаркетів при високому попиті на нього серед покупців. Як з'ясовано, одна із причин цього криється у заниженій нормі праці на етапі його виробництва, яка потребує перегляду. За результатами розрахунків, існує можливість підвищити продуктивність праці фасувальників-пакувальників фірмового морозива ТОВ «Сільпо-Фуд» на 4,2%, здебільшого, за рахунок ліквідації втрат, не залежних від працівника.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи сформульовано світові тенденції розвитку нормування праці та проведено аналогію з поточним станом щодо розробки норм і нормативів праці досліджуваного підприємства у розрізі кожної з них. На підставі результатів порівняння представлено пропозиції щодо удосконалення розробки норм і нормативів праці в ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме: скорочення строків перегляду норм і нормативів праці, автоматизації системи обліку витрат робочого часу, зокрема, управлінців тайм-трекерами вітчизняного виробництва по типу Yaware, а також впровадження прогресивних методів нормування праці, одним із яких є метод внутрішнього бенчмаркінгу. Дотримуючись традиційної послідовності його використання, було проведено обробку хронометражних спостережень 4 фасувальників-пакувальників морозива та сорбетів «Мо?» з найкращими результатами і на цій основі розрахована проєктована норма виробітку, яка виявилась на 6,5% більше, ніж норма за хронометражем.

Реалізація запропонованого заходу не потребуватиме поточних витрат на стадії тестування, в чому полягає його перевага для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке веде збиткову діяльність. Незважаючи на порівняно невисокий відсоток приросту чистого доходу, він дозволить підприємству отримати додатковий чистий прибуток в розмірі 574,5 тис. грн. Економічна ефективність проєкту також висока як за абсолютними, так і за відносними показниками, а термін окупності – незначний (0,22 року), тому він є привабливими для інвестування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азаренкова Г.М., Борисенко І.І., Головка О.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Львів: Новий Світ – 2000, 2020. 343 с.
2. Анатієнко Т. Світовий досвід нормування праці на підприємствах. *Збірник 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті»*, 3-7 квітня 2023 р. Частина 3. Київ: НУХТ, 2023. 517 с.
3. Антонюк Л. Нормування праці на підприємствах України. 04 жовтня 2021. *Онлайн школа бухгалтерії AVS* : вебсайт. URL: <https://avstudy.com.ua/normuvannya-pratsi-na-pidpriyemstvah-ukrayini> (дата звернення: 29.04.2023).
4. Бабенко А.Г., Бондаревська К.В. Нормування праці : навчально-наочний посібник для студентів денної та заочної форм навчання. Вид. 2-ге, доп. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2013. 158 с.
5. Бігус Д.В., Капінос Г.І. Удосконалення організації та нормування праці на підприємствах України. *Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Харків, 16 – 17 грудня 2016 р. Харків, 2016. С. 44-46.
6. Бутенко Д. С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідження витрат робочого часу. *Молодий вчений*. 2019. № 1. С. 433-437.
7. Водянка Л.Д., Зрибнева І.П., Сибирка Л.А. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 1-2. С. 98-105.

8. Волошин Д.І., Волошина Л.В. Організація та планування виробництва в умовах вагоноремонтних підприємств: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. Ч. 2. 180 с.

9. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Соціально-трудові відносини та економіка праці: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 190 с.

10. Гуцан О, Кобелева Т., Перерва П. Особливості нормування праці на підприємстві: ринкові підходи. *Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 24-26 травня 2022 р.* / відп. ред. Л. Черчик ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Електрон. текст. дані. Луцьк, 2022. С. 136-139.

11. Данилевич Н.С. Завдання нормування праці в сучасних умовах. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 28 квітня 2020 р.* Херсон : Херсонський національний технічний університет, 2020. С. 168-169.

12. Економіка і нормування праці : посібник для самостійного вивчення предмета / Укладач Рінкман В.І. Лозова. ЛФ ХДАДТ, 2017. 158 с.

13. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

14. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навчальний посібник для студентів галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» й 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання / С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2019. 217 с.

15. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. / І. Б. Скворцов та ін. ; за ред. І. Б. Скворцова ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2016. 268 с.

16. Економіка праці й соціально-трудові відносини: практичний курс : підручник / Л. М. Черчик [та ін.] ; за заг. ред. Л. М. Черчик ; Луц. нац. техн.

ун-т, Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : РВВ Луц. НТУ, 2015. 331 с.

17. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навчальний посібник / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ: Кафедра, 2020. 310 с.

18. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч.-метод. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 189 с.

19. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с

20. Калина А. В., Мінчан Н. Д. Визначні питання нормування праці. Дрогобич, 2016. 128 с.

21. Капінос Г.І., Возняківська О.Р. Окремі аспекти удосконалення організації та нормування праці на підприємствах. *Innovative approaches to the development of science : Materials of international scientific and practical conference*, June 1, 2018 in Dublin, Ireland / ed. for the production Holdenblat M.A. NGO «European scientific platform», 2018. P. 54-57.

22. Кифяк В.І., Тодорюк С.І., Борис Р.Р. Імплементация сучасних підходів нормування робочого часу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.50 (дата звернення: 05.03.2023).

23. Климчук А.О. Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №1. С. 21-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_1_4) (дата звернення: 20.04.2023).

24. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61-64. DOI: 10.32782/2224-6282/153-11 (дата звернення: 29.04.2023).

25. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08?#Text> (дата звернення: 28.04.2023).

26. Колесник А.М., Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. *Економіка та суспільство : електрон. наук. фахове вид.* Мукачєво, 2016. Вип. 6. С. 167-172. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf) (дата звернення: 28.04.2023).

27. Колот А.М. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Економіка праці та соціально-трудоі відносини у схемах і таблицях. Київ : КНЕУ, 2017. 376 с.

28. Комарницький І.М., Комарницька Г.О. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

29. Кучеренко С.Ю., Леваєва Л.Ю. Особливості організації та нормування праці в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. № 40. С. 96-101. DOI: 10.31470/2306-546X-2019-40-96-101 (дата звернення: 27.04.2023).

30. Кучинський В.А., Крамський Д.Ю. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №4. С. 293-298. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-4\\_0-pages-293\\_298.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-293_298.pdf) (дата звернення: 28.04.2023).

31. Кучіна С.Е., Гаврись О.О. Норми витрат праці та їх характеристика. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2022. № 2. С. 33-37.

32. Медведенко І. Застосування методики нормування часу у процесі навчання технології обробки текстильних матеріалів. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. 2014. Вип. 132. С. 142-147.

33. Моїсєєв В. Автомобілі, продукти, товари для дому: які сегменти ритейлу були найприбутковішими у 2022 році. 25 квітня 2023. *The Page* :

вебсайт. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-10-ritejleriv-ukrayini-iz-pributku-u-2022-goci> (дата звернення: 03.05.2023).

34. Назарова Г.В., Іванісов О.В., А.В. Семенченко. Організація та нормування праці : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 339 с.

35. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». 78 с. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf>.

36. Організація виробництва : практикум / С. М. Савченко, А. Д. Кухарук, К. Ю. Редько. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 96 с.

37. Організація та нормування праці : навч. посіб. / Н.С. Данилевич [та ін.] ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т бізнес-освіти. Київ : КНЕУ, 2015. 389 с.

38. Організація та нормування праці на виробництві: навч. посіб. / А. В. Калина. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2015. 476 с.

39. Підкопай Д.С. Нормування праці на підприємстві як структурний елемент внутрішнього трудового розпорядку. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених : тези доп. учасників наук.-практ. конф. з нагоди святкування Дня науки* (м. Харків, 14 трав. 2021 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. С. 111-114.

40. Позднякова Л. О, Котик В. О., Котик В. В. Нормування праці: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 100 с.

41. Рекомендації щодо нормування праці в галузях народного господарства : Постанова Міністерства праці України від 19 травня 1995 р. № 2 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002205-95?#Text> (дата звернення: 28.04.2023).

42. Серединська В.М., Загородна О.М., Спільник І.В. Аналіз системи нормування праці на підприємстві. *Економічний аналіз: зб. наук. праць* / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр

Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 136-147.

43. Симоненко К. 12 кращих топ рітейлерів за оборотом у 2022 році. 07 квітня 2023. *RAU.UA* : вебсайт. URL: <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij> (дата звернення: 03.05.2023).

44. Сільпо : вебсайт. URL: <https://silpo.ua>.

45. Тертичний О.О. Пустова В.В., Данильченко Г.В. Місце нормування праці у кадровій стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 20. С. 139-143.

46. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2018 рік. 28 с. URL: [https://silpo.ua/assets/Report\\_Silpo%20Food\\_2018\\_site.pdf](https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf).

47. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2021 рік. 78 с. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>.

48. Уманська В.Г., Школьна Д.Р. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С.935-939. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/161.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/161.pdf) (дата звернення: 25.04.2023).

49. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». 49 с. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bd581266e4.pdf>.

50. Холодницька А., Мозгова І. Оптимізація процедури нормування праці на підприємствах у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4. С. 88-94. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-88-94 (дата звернення: 25.04.2023).

51. Черненко Н.О. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навчальний посібник для студ. спеціальності 051 «Економіка»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Н. О. Черненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 151 с.

52. Черноіванова Г.С. Теоретичні основи визначення трудових нормативів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 103-109.

53. Як змінився дохід найбільших українських ритейлерів за 2022 рік – рейтинг. 06 квітня 2023. *Ukrainian council of shopping centers* : вебсайт. URL: <https://www.ucsc.org.ua/yak-zminyvsvya-dohid-najbilshyh-ukrayinskyh-ritejleriv-za-2022-rik-rejtyng> (дата звернення: 03.05.2023).

54. Fallon N. The Benefits of Benchmarking in Business Operations. *Business News Daily*. Feb. 21, 2023. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15960-benchmarking-benefits-small-business.html> (дата звернення: 20.03.2023).

55. Fozzy Group : вебсайт. URL: <https://www.fozzy.ua/ua>.

56. Harmse S. Evaluating validity of MODAPTS as an assessment method of work speed in relation to the open labor market. University of Pretoria. *Faculty of Health Sciences*. December 2018. URL: [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/68456/Harmse\\_Evaluating\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/68456/Harmse_Evaluating_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 20.03.2023).

57. Lyp-Wronska K., Wolski A., Ksiazek M. Analysis of the working time of assembly railway pantograph. *Journal of Machine Construction and Maintenance*. 2019. No. 3(114). P. 97 – 107.

58. MODAPTS® The Language of Work : website. URL: <https://modapts.org> (дата звернення: 20.03.2023).

59. MTM Association For Standards & Research : website. URL: <https://mtm.org/en> (дата звернення: 20.03.2023).

60. WorkStudy+ Features. Quetech Ltd. : website. URL: <https://www.quetech.com/workstudy-features> (дата звернення: 20.03.2023).

61. Yaware.TimeTracker : вебсайт. URL: <https://yaware.com.ua/uk> (дата звернення: 16.05.2023).

## **ДОДАТКИ**

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
<b>АКТИВИ</b>				
<b>Необоротні активи</b>				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
<b>Всього необоротні активи</b>		<b>23 652 373</b>	<b>15 409 290</b>	<b>14 690 205</b>
<b>Оборотні активи</b>				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
<b>Всього оборотні активи</b>		<b>15 008 092</b>	<b>14 811 169</b>	<b>14 004 306</b>
<b>Всього активи</b>		<b>38 660 465</b>	<b>30 220 459</b>	<b>28 694 511</b>

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>20 601 296</b>	<b>17 152 737</b>
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
<b>Операційний (збиток)/прибуток</b>		<b>(417 390)</b>	<b>153 528</b>
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
<b>Збиток до оподаткування</b>		<b>(1 926 148)</b>	<b>(3 157 847)</b>
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
<b>Збиток за рік</b>		<b>(1 846 179)</b>	<b>(3 114 238)</b>
Інший сукупний дохід за рік		-	-
<b>Загальний сукупний збиток за рік</b>		<b>(1 846 179)</b>	<b>(3 114 238)</b>

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Лесько Ю.А.  
Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" Козак В.В.



Додаток В

**Листи хронометражних спостережень фасувальників-пакувальників крафтового морозива та сорбету «Мо?»**

**ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Таблиця В.1

**Результати хронометражних спостережень фасувальника-пакувальника №1**

№	Елемент (прийом, дія) трудової операції	Час, секунди	Число спостережень								Сума	Середнє	Мінімум	Максимум	Мода
			1	2	3	4	5	6	7	8					
1	Взяття контейнерів та їх виставлення на робочу поверхню	Поточний	12	126	246	354	465	583	706	816					
		Тривалість	12	14	12	13	12	12	14	12	101	12,6	12	14	12
2	Взяття автоматичного кондитерського мішку-дозатора та видавлювання морозивної маси в контейнери	Поточний	74	192	303	414	531	651	768	878					
		Тривалість	62	66	57	60	66	68	62	62	503	62,9	57	68	62
3	Закриття контейнерів кришками	Поточний	91	212	319	432	548	670	785	894					
		Тривалість	17	20	16	18	17	19	17	16	140	17,5	16	20	17
4	Взяття контейнерів та їх виставлення на алюмінієві стійки	Поточний	112	234	341	453	571	692	804	916					
		Тривалість	21	22	22	21	23	22	19	22	172	21,5	19	23	22

Джерело: розраховано автором за даними хронометражних спостережень ТОВ «Сільпо-Фуд»

Таблиця В.2

## Результати хронометражних спостережень фасувальника-пакувальника №2

№	Елемент (прийом, дія) трудової операції	Час, секунди	Число спостережень								Сума	Середнє	Мінімум	Максимум	Мода
			1	2	3	4	5	6	7	8					
1	Взяття контейнерів та їх виставлення на робочу поверхню	Поточний	13	121	233	348	464	583	695	802					
		Тривалість	13	12	14	13	13	15	12	11	103	12,9	11	15	13
2	Взяття автоматичного кондитерського мішку-дозатора та видавлювання морозивної маси в контейнери	Поточний	76	186	298	415	526	646	758	868					
		Тривалість	63	65	65	67	62	63	63	66	514	64,3	62	67	63
3	Закриття контейнерів кришками	Поточний	90	201	313	432	546	661	774	883					
		Тривалість	14	15	15	17	20	15	16	15	127	15,9	14	20	15
4	Взяття контейнерів та їх виставлення на алюмінієві стійки	Поточний	109	219	335	451	568	683	791	903					
		Тривалість	19	18	22	19	22	22	17	20	159	19,9	17	22	22

Джерело: розраховано автором за даними хронометражних спостережень ТОВ «Сільпо-Фуд»

Таблиця В.3

## Результати хронометражних спостережень фасувальника-пакувальника №3

№	Елемент (прийом, дія) трудової операції	Час, секунди	Число спостережень								Сума	Середнє	Мінімум	Максимум	Мода
			1	2	3	4	5	6	7	8					
1	Взяття контейнерів та їх виставлення на робочу поверхню	Поточний	12	125	240	361	484	595	715	832					
		Тривалість	12	14	13	14	14	11	13	14	105	13,1	11	14	14
2	Взяття автоматичного кондитерського мішку-дозатора та видавлювання морозивної маси в контейнери	Поточний	78	194	307	427	551	670	782	899					
		Тривалість	66	69	67	66	67	75	67	67	544	68,0	66	75	67
3	Закриття контейнерів кришками	Поточний	94	211	329	447	568	686	799	918					
		Тривалість	16	17	22	20	17	16	17	19	144	18,0	16	22	17
4	Взяття контейнерів та їх виставлення на алюмінієві стійки	Поточний	111	227	347	470	584	702	818	937					
		Тривалість	17	16	18	23	16	16	19	19	144	18,0	16	23	16

Джерело: розраховано автором за даними хронометражних спостережень ТОВ «Сільпо-Фуд»

Таблиця В.4

## Результати хронометражних спостережень фасувальника-пакувальника №4

№	Елемент (прийом, дія) трудої операції	Час, секунди	Число спостережень								Сума	Середнє	Мінімум	Максимум	Мода
			1	2	3	4	5	6	7	8					
1	Взяття контейнерів та їх виставлення на робочу поверхню	Поточний	14	126	246	370	485	609	724	840					
		Тривалість	14	13	11	14	15	16	13	17	113	14,1	11	17	-
2	Взяття автоматичного кондитерського мішку- дозатора та видавлювання морозивної маси в контейнери	Поточний	81	196	324	435	556	677	789	905					
		Тривалість	67	70	78	65	71	68	65	65	549	68,6	65	78	65
3	Закриття контейнерів кришками	Поточний	96	218	339	451	571	694	804	925					
		Тривалість	15	22	15	16	15	17	15	20	135	16,9	15	22	15
4	Взяття контейнерів та їх виставлення на алюмінієві стійки	Поточний	113	235	356	470	593	711	823	948					
		Тривалість	17	17	17	19	22	17	19	23	151	18,9	17	23	17

Джерело: розраховано автором за даними хронометражних спостережень ТОВ «Сільпо-Фуд»