**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 (декан факультету) | Завідувач кафедри |
| _____ Шеремет О. О. | _____ Березянко Т. В. |
| (підпис) (прізвище та ініціали) | (підпис) (прізвище та ініціали) |
| «___» _____ 2021 р. | «___» _____ 2021 р. |

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
# НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «**Удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку на підприємстві.**»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Салій Олександр Сергійович _____
(підпис)

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

Рецензент к. е. н., доц. Скригун Наталія Петрівна _____
(підпис)

Засвідчую,що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.
Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

"22" березня 2021 року

# З А В Д А Н Н Я

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Салія Олександра Сергійовича**

1. Тема роботи «**Удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку на підприємстві.**»
керівник роботи Безпалько Олена Вікторівна. к. е. н., доцент_____
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187___
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р._____
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПРАТ «UPSK»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. «Теоретичні аспекти дослідження раціональних режимів праці та відпочинку на підприємстві» Розділ 2. «Аналіз ефективності використання персоналу та режимів праці і відпочинку у ПРАТ «UPSK» Розділ 3. «Розробка пропозицій щодо удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку у ПРАТ «UPSK» Висновки. Список використаної літератури. Додатки._____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 19 таблицях, 10 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації | До 29.03.21 | *виконано* |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу | До 05.04.21 | *виконано* |
| 3. | Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти дослідження раціональних режимів праці та відпочинку на підприємстві» | До 26.04.21 | *виконано* |
| 4. | Робота над розділом 2: «Аналіз ефективності використання персоналу та режимів праці і відпочинку у ПРАТ «UPSK» | До 16.05.21 | *виконано* |
| 5. | Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку у ПРАТ «UPSK» | До 06.06.21 | *виконано* |
| 6. | Написання висновків | До 08.06.21 | *виконано* |
| 7. | Оформлення роботи | До 10.06.21 | *виконано* |
| 8. | Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи) | До 10.06.21 | *виконано* |
| 9. | Підготовка до попереднього захисту роботи | До 10.06.21 | *виконано* |
| 10. | Захист роботи | 15.06.21 | *виконано* |

**Здобувач** _____ Салій О.С.
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** _____ Безпалько О. В.
( підпис ) (прізвище та ініціали)

# АНОТАЦІЯ

**Салій О.С. Удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку на підприємстві. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «UPSK» за 2019-2020 р.

У першому розділі роботи викладено результати теоретичних досліджень раціональних режимів праці та відпочинку на підприємстві, а також особливості їх законодавчого регулювання в Україні.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано характеристику результатів господарської діяльності та фінансово-економічного стану ПрАТ «UPSK», проаналізовано його кадрове забезпечення та ефективність використання персоналу, здійснено оцінку організації режимів праці та відпочинку в досліджуваній страховій компанії.

У третьому розділ кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрямки раціоналізації режимів праці та відпочинку у ПрАТ «UPSK» через впровадження гнучкого графіку та частково дистанційної роботи, а також визначено економічну ефективність та доцільність інвестування в них коштів.

Робота містить 109 сторінок, 19 таблиць, 10 рисунків, 60 використаних джерел.

**Ключові слова:** режим праці, режим відпочинку, робочий час, гнучкий графік, дистанційна робота.

## SUMMARY

**Salii O.S. Improving rational modes of work and rest at the enterprise. - Manuscript.**

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC «UPSK» for 2019-2020 years.

In the first section of the work the results of theoretical researches of rational modes of work and rest at the enterprise, and also features of their legislative regulation in Ukraine are stated.

The second section of the qualification work provides a description of the results of economic activity and financial and economic condition of PJSC «UPSK», analyzed its staffing and efficiency of staff, assessed the organization of work and rest in the studied insurance company.

The third section of the qualification work substantiates the areas of rationalization of work and rest in PJSC «UPSK» through the introduction of flexible scheduling and part-time work, as well as determines the economic efficiency and feasibility of investing in them.

The work contains 109 pages, 19 tables, 10 figures, 60 sources used.



**Key words:** work mode, rest mode, working hours, flexible schedule, remote work.

# ЗМІСТ

ВСТУП . . . . . .7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. . . . . .9
1.1.Сутність поняття «робочий час». Види і критерії ефективності та раціональності режимів праці і відпочинку на підприємстві . . . . . 9
1.2.Законодавче регулювання режимів праці та відпочинку. . . . . 22
1.3.Оптимальна працездатність та підвищення ефективності використання робочого часу працівниками підприємства . . . . . 39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА РЕЖИМІВ ПРАЦІ І ВІДПОЧИНКУ У ПРАТ «UPSK» . . . . . 48
2.1.Характеристика результатів господарської діяльності та фінансово-економічного стану ПрАТ «UPSK» . . . . . 48
2.2.Аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу ПрАТ «UPSK» . . . . . 55
2.3.Оцінка робочого часу, організації режимів праці та відпочинку у ПрАТ «UPSK» . . . . . 65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ У ПРАТ«UPSK» 73
3.1.Обґрунтування напрямків раціоналізації режимів праці та відпочинку у ПрАТ«UPSK»через впровадження гнучкого графіку та частково дистанційної роботи . . . . . 73
3.2.Визначення економічної ефективності та доцільності інвестування в проєкт удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку у ПрАТ «UPSK» . . . . . 82
ВИСНОВКИ ……. 93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ …….. . .97
ДОДАТКИ …….……. 102

# ВСТУП

*Актуальність теми.* В процесі праці людина потребує періодичного короткочасного відпочинку для підтримки на певному рівні своєї працездатності. Потреба в такому відпочинку індивідуальна, вона залежить від здоров'я людини, його психофізіологічного стану, віку, підлоги, міри натренованості до виконання тієї або іншої роботи. Проте при організації спільної праці на підприємстві питання про час внутрішньовиробничих періодів на відпочинок не може бути регламентований, оскільки від цього залежать злагодженість виробничого процесу і витрати робочого часу. Тому на підприємстві в цілому, а іноді і в окремих його підрозділах встановлюється єдиний для підприємства режим праці і відпочинку. Такий режим встановлюється, виходячи з конкретних особливостей діяльності на підприємстві.

Необхідність чергування праці і відпочинку має фізіологічне обґрунтування. Всяка діяльність пов'язана з витрачанням фізичної нервової енергії. До певної межі енергетичні витрати людини походять без збитку для клітин організму, але після подолання цієї межі розвивається стомлення.

Тому, для того, щоб підприємство працювало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників.

Удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку присвячені праці вчених, серед яких: Бигін В.Б., Бухалков М.І., Генкин Б.М., А.М. Колот, О.А Грішнова, О.О. Герасименко, Данилюк І.О. та інших дослідників.

*Метою дослідження* є дослідження режимів праці і віжпочинку на підприиємстві та розробка шляхів їх раціоналізації иа покращення.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти дослідження процесів праці та відпочинку; закономірності чергування періодів роботи і відпочинку, а також встановлення регламентованих перерв на відпочинок.

*Об'єктом дослідження* є процес дослідження існуючих режимів праці і

відпочинку в конкретних виробничих умовах.

Для досягнення мети дослідження було поставлено і вирішено наступні *завдання*:

1. визначено поняття режиму праці та відпочинку та охарактеризовано різновиди режимів праці та відпочинку та вимоги до їх встановлення;

2. досліджено значення оптимізації режиму праці та відпочинку на підприємстві;

3. здійснено аналіз господарської діяльності ПрАТ «UPSK» та його основних техніко-економічних показників;

4. досліджено аналіз структури персоналу та ефективність його використання на підприємстві;

5. запопоновано пропозиції щодо вдосконалення режимів праці та відпочинку на підприємстві.

6. обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були використані наступні методи дослідження: описові, проблемно-тематичні, статистичні та аналітичні методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення кадрової служби на підприємстві, фінансова звітність підприємства, періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

*Структура роботи.* дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи – 109 сторінок, який містить 21 таблиці, 8 рисунки і 10 формул. Список використаних джерел складається з 60 найменувань.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність поняття «робочий час». Види і критерії раціональності режимів праці і відпочинку на підприємстві

У світі існує багато цінностей, але час дорожчий за майно, гроші, бо їх можна придбати, заробити, а упущений час - ніколи. В умовах швидких змін на ринках товарів і послуг, підвищення конкуренції, постійних ресурсних обмежень, фактор робочого часу стає після людини одним із основних і головних джерел успішної діяльності підприємства. Робочий час - це тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання посадових обов'язків.

Робочий час - явище сфери праці. Праця в суспільному виробництві виступає у різноманітних конкретних видах, які розрізняються умовами, складністю, ін. Кількісне порівняння різних видів праці може бути здійснене тільки за допомогою робочого часу. Отже, робочий час є універсальною мірою кількості праці. Кількість праці, уречевленої в її продуктах, визначається екстенсивною(тривалість робочого часу) та інтенсивною (ступінь інтенсивності праці) величинами. Тому поняття «робочий час» і «час праці» неоднакові. Робочий час як економічна категорія відображає складний суперечливий зв'язок у русі часу праці та його інтенсивності. Будь-які витрати робочого часу мають бути економічно обґрунтовані.

Робочий час кожного працівника є частиною усього сукупного фонду робочого часу суспільства, тому робочий час є водночас загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається з одного боку рівнем розвитку виробництва, з іншого - фізичними і психофізіологічними можливостями людини.

Загальна тривалість робочого часу не повинна бути меншою за ту, яку дозволяє досягнутий рівень продуктивності праці, у противному разі можуть істотно уповільнитись темпи соціально-економічного розвитку суспільства. Небажаним є й збільшення тривалості робочого часу понад встановлений рівень, оскільки це призводить до перевтоми працюючих, скорочує їх вільний час, негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції, загрожує зростанням травматизму. Отже, це невигідно державі в цілому, підприємству і працівникові. Тому суспільство зацікавлене у суворому додержанні встановленої міри робочого часу.

Норма тривалості робочого часу - законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Допускається законодавче і договірне встановлення меншої тривалості робочого часу. Розрізняють такі поняття як «менша тривалість робочого часу» і «скорочена тривалість робочого часу».

Скорочений робочий час - скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня. Неповний робочий час - скорочена тривалість робочого дня або тижня, яка встановлюється за погодженням сторін трудового договору з оплатою пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

Останнім часом знаходять застосування і нестандартні режими праці й відпочинку, зокрема режим гнучкого робочого часу (ГРЧ). Їхньою особливістю й цінністю є те, що вони сприяють оптимальній комбінації суспільних і особистих інтересів, підвищенню змістовності й поліпшенню умов праці, більш повної реалізації резервів росту ефективності виробництва

Режим гнучкого робочого часу - це така форма організації робочого часу, при якій для окремих працівників або колективних підрозділів установлюють єдиний час щоденної обов'язкової їхньої присутності на своїх робочих місцях і інтервали робочого часу, тривалість яких працівник визначає за своїм розсудом. Разом з тим обов'язковою умовою є повне

відпрацьовування встановленого законом сумарної кількості робочих годин протягом певного облікового періоду (дня, тижня , місяця та ін.).

Особливістю ГРЧ є надання працівникам певної самостійності в регулюванні часу початку, закінчення й загальної тривалості робочого дня при одночаснім забезпеченні нормального процесу виробництва .

Робочий час при ГРЧ ділиться на дві частини: гнучкий і фіксований періоди робочого часу. Гнучкий - на початку і у кінці робочого дня, коли працівник може самостійно змінювати час початку й закінчення роботи, однак відпрацьовує загальний балансу робочого часу за обліковий період. Фіксований період робочого часу - частина робочого дня (зміни), коли всі працівники зобов'язані працювати на своїх робочих місцях. Це дозволяє забезпечити нормальну діяльність підрозділів, підтримувати необхідні контакти між працівниками.

Гнучкий графік може застосовуватися для працівників як при п'ятиденному, шестиденному робочому тижні, так і при інших режимах роботи на підприємствах усіх галузей народного господарства. Єдиного режиму використання графіка не існує. Його застосування залежить від виробничих і місцевих умов. Він може бути введений у різних варіантах з різними режимами робочого часу й часу відпочинку. Однак неодмінною умовою для всіх графіків повинне бути дотримання річного балансу робочого часу, розрахованого із семигодинного робочого дня при шестиденному робочому тижні.

Гнучкий графік роботи, як правило, повинен передбачати час, коли працівники повинні перебувати на своєму робочому місці; час, у межах якого працівники мають право починати й закінчувати роботу зі свого розсуду, а також перерви (не менш 30 хвилин і не більш 2 годин ), які працівники повинні використовувати для відпочинку й харчування. Ці перерви в робочий час (час знаходження на підприємстві ) не зараховуються.

Неодмінною умовою ефективного використання гнучкого графіка є точний облік відпрацьованого часу й діючий контроль над найбільш повним і

раціональним використанням робочого часу кожним працівником. Як показує практика ряду підприємств і організацій різних галузей народного господарства, є реальні можливості використовувати гнучкі графіки широкого контингенту працівників на промислових підприємствах, у науково-дослідних і проектно-конструкторських організаціях різних міністерств і відомств.

В умовах ГРЧ мінімальна тривалість часу роботи за день повинна збігатися із тривалістю фіксованого робочого часу.

Обов'язковим елементом режиму ГРЧ є обліковий період - календарний час, протягом якого працівник повинен повністю відпрацювати встановлену законом кількість годин (робочий день, робочий тиждень і т.д. ). Залежно від цього можуть бути гнучкі робочі зміна, тиждень, місяць.

Досвід і результати застосування різних типів режимів ГРЧ як у нашій країні, так і закордоном свідчать про велику їх соціально - економічну доцільність.

Однак слід зазначити, що ефективність роботи трудового колективу в умовах застосування режиму ГРЧ багато в чому залежить від правильного обліку характеру роботи на конкретних робочих місцях, у підрозділах (ділянках , цехах, відділах) і визначення категорій, для яких можливий і доцільний перехід на режим ГРЧ.

Можливість працювати за режимом ГРЧ є практично для всіх видів працівників, якщо його застосування не веде до порушення технології виробничого (або управлінського) процесу, до порушення виробничих зв'язків і дезорганізації або погіршенню роботи інших виробничих підрозділів і обмеженню інтересів сторонніх організацій і окремих громадян.

У зв'язку з тим, що режим ГРЧ припускає значну індивідуалізацію режимів робочого часу, основною умовою його застосування є достатня автономність робочих місць, контроль за результатами роботи виконавця (обсягу , якості).

На промислових підприємствах основним обмежувальним фактором для застосування режиму ГРЧ є безперервність технологічних процесів. В умовах перериваного виробничого циклу його впровадження можливе як при індивідуальній , так і при бригадній і потоковій організації праці. Поширення бригадної організації праці сприяє переходу на режим ГРЧ, тому що вона підвищує рівень взаємозамінності членів бригади, рівень взаємного контролю над використанням фонду робочого часу.

При ухваленні рішення про підготовку підрозділу, підприємства до переходу на режим ГРЧ необхідно забезпечити високий рівень організації виробництва, праці й трудової дисципліни. Тому робота з переходу на режим ГРЧ повинна бути сполучена зі здійсненням комплексу заходів щодо підвищення рівня організації праці на конкретних робочих місцях, ділянках , у цехах і підрозділах.

Практика показує, що впровадження ГРЧ спричиняє необхідність уведення систем індивідуального планування робочого часу й обсягу виконуваних робіт. Плани повинні бути конкретними для кожного працюючого в режимі ГРЧ на місяць, тиждень, зміну. При цьому повинна бути налагоджена й система контролю й самоконтролю за виконанням індивідуальних планів.

Виходячи із тривалості прийнятого облікового періоду й ряду інших умов,розрізняють кілька типів побудованих режимів гнучкого робочого часу. Застосовується гнучкий робочий день, гнучкий робочий тиждень і особливо - гнучкий робочий місяць.

Кожний із цих режимів може бути у двох варіантах залежно від того, переноситься на наступний обліковий період деяка кількість недопрацьованих(перероблених ) робочих годин чи ні.

Режими гнучкого робочого часу ефективні тільки в тому випадку, якщо при переході на них враховані особливості виробництва, умови й характер праці тієї або іншої категорії працівників і якщо вводяться вони там, де це дійсно доцільно.

Режим роботи підприємства визначає кількість змін на добу, тривалість зміни в годинах, тривалість робочого тижня й загальний час роботи підприємства, цеху протягом календарного періоду (доба,місяць,квартал,рік) виходячи із цього режими праці й відпочинку підрозділяються на змінні, добові, тижневі й річні.

Змінний режим праці й відпочинку - порядок чергування часу роботи й відпочинку протягом робочої зміни. Основою для розробки будь-якого змінного режиму праці й відпочинку є динаміка працездатності. При розробці змінного режиму роботи з урахуванням умов виробництва й особливостей кожного конкретного виду робіт визначається загальна величина часу на відпочинок, розподіл цього часу протягом зміни (перерви в роботі і їх тривалість), характер відпочинку.

Необхідно розрізняти загальний час на відпочинок і особисті потреби (обумовлене відповідними нормативами) і час на регламентовані перерви. Тривалість відпочинку в плині зміни (регламентовані перерви) залежить в основному від ваги праці й умов його здійснення. Відповідно до рекомендацій НДІ праці при визначенні тривалості відпочинку протягом робочого часу необхідно враховувати наступні десять виробничих факторів, що викликають втому:

- фізичні зусилля,
- нервова напруга,
- темп роботи,
- робоче положення,
- монотонність роботи,
- мікроклімат,
- забруднення повітря,
- виробничий шум,
- вібрація,
- освітлення.

Залежно від сили впливу кожного із цих факторів на організм людини встановлюється час на відпочинок.

Змінний режим праці й відпочинку повинен містити в собі перерву на обід і короткочасні перерви на відпочинок. Відпочинок повинен бути регламентованим, тому що він більш ефективний, ніж перерви, що виникають нерегулярно, за бажанням працівника.

Обідня перерва пов'язана із природньою необхідністю організму у відпочинку після декількох годин роботи й потребою в прийманні їжі. Він запобігає або зменшує зниження працездатності, що відзначається в середині робочого дня у зв'язку зі втомою, що нагромадилася за першу половину зміни. Ефективність його залежить від правильного вибору часу для перерви, тривалості, змісту і організації.

При встановленні обідньої перерви рекомендується керуватися наступними вимогами: надавати обідню перерву в середині робочої зміни або з відхиленням до однієї години; встановлювати тривалість обідньої перерви в 40-60 хв., з тим щоб працівник використовував не більш 20 хв. для приймання їжі, а решта часу - на відпочинок. Вона складається, з однієї сторони, з кількості часу, необхідного для відновлення фізіологічних функцій до певного рівня, що забезпечує зняття втома, а з іншого сторони, з кількості часу, необхідного для нормального приймання їжі. Якщо обідня перерва встановлюється незабаром після почала робочого дня (під час фази впрацьовування або у фазі високої стійкості працездатності), то віна не приносить користі й навіть шкідлива, тому що перешкоджає нормальному формуванню робочої установки організму. При безперервних технологічних процесах (хімічні, металургійні, хлібопекарські й інші підприємства), на підземних роботах у вугільній промисловості під час обідньої перерви потрібно передбачати підміну.

Короткочасні перерви на відпочинок призначені для зменшення втоми, що розвивається в процесі праці. На відміну від обідньої перерви й перерв на особисті потребі вони є частиною робочого часу й призначаються одночасно для колективу всього цеху або ділянки. При їхній розробці попередньо необхідно в кожному випадку вирішувати наступні питання : загальний час на регламентовані перерви; тривалість однієї перерви; час призначення перерв; зміст відпочинку (активний, пасивний, змішаний).

Кількість і тривалість короткочасних перерв визначають виходячи з характеру трудового процесу, ступені інтенсивності і важкості праці.

Орієнтиром для встановлення початку перерв на відпочинок служать моменти зниження працездатності. Що б попередити її спад, перериви на відпочинок призначається до настання втоми організму.

Таким чином, встановити час введення перерв на відпочинок на тій чи іншій виробничій ділянці без спеціального обстеження неможливо. Але є одне загальне положення, яке треба враховувати при призначенні перерв: чим важче й напруженіше робота, тим раніше стосовно початку стадії втоми, що розвивається, слід вводити регламентовані перерви. У другій половині робочого дня у зв'язку з більш глибокою втомою кількість перерв на відпочинок повинна бути більша, ніж у першій половині зміни. Фізіологами встановлено, що для більшості видів робіт оптимальна тривалість перерви 5-10 хвилин. Саме ця перерва дозволяє відновити фізіологічні функції, знизити втому і зберегти робочу установку. На роботах, що вимагають великої напруги й уваги , рекомендуються більш часті, але короткі перерви (5-10 хв.); на важких роботах з більшими фізичними зусиллями - менш часті, але більш тривалі перерви (до 10 хв.), на особливо важких роботах необхідно поєднувати роботу протягом 15 -20 хвилин з відпочинком тієї ж тривалості.

Короткочасність перерв дозволяє не тільки затримати розвиток втоми, але й зберігати робочу установку . При глибокому стомленні необхідно йти як по лінії збільшення кількості перерв, так і по лінії збільшення їх тривалості. Але перерви тривалістю більше 20 хвилин порушують стан впрацьовування, що вже установився.

Відпочинок може бути активним і пасивним. Пасивний відпочинок (у положенні сидячи, лежачи) необхідний при важкій фізичній роботі, пов'язаною з постійними переходами, або такої, що виконується стоячи, особливо при несприятливих умовах зовнішнього середовища . Активний відпочинок рекомендується на роботах, що протікають у сприятливих умовах праці. Найбільш ефективною формою активного відпочинку є виробнича гімнастика, тобто виконання спеціального комплексу гімнастичних вправ.

Активний відпочинок прискорює відновлення сил, тому що при зміні діяльності енергія, витрачена працюючим, органом, відновлюється швидше.

У кожному конкретному випадку підбирають відповідний типовий режим або за величиною втоми, що визначається на підставі даних фізіологічних досліджень, або за кількісною оцінкою умов праці, яку отримали розрахунковим способом на основі оцінки окремих факторів умов праці.

Добовий режим праці й відпочинку організують із урахуванням закономірності добового ритму фізіологічних процесів людини . Він передбачає встановлення змінності роботи, часу початку й закінчення роботи в змінах і тривалості змін.

Відповідно до добового циклу фізіологічних функцій організму, найвищий рівень працездатності відзначається в ранкові і денні години. Через це найбільш ефективною є робота в першу зміну.Однак, застосовується двох - і трьохзмінна робота, а в умовах безперервних технологічних процесів трьохзмінна робота обов'язкова. При багатозмінній роботі рекомендується застосовувати графіки змінності, що максимально скорочують роботу в нічний час, який характеризується мінімальною працездатністю. Характер тижневих і річних режимів праці й відпочинку визначається прийнятою системою графіків виходу на роботу (або графіків змінності).

При однозмінному режимі робота повинна починатися не раніше 8-9 годин, при двозмінному - не раніше 6 годин ( перша зміна ), а закінчуватися не пізніше 0 годин (друга зміна). При трьохзмінному режимі початок роботи нічної зміни повинен бути не пізніше 0 годин .

Тижневий (місячний) режим праці й відпочинку включає графік виходів на роботу (графік змінності). Він визначається кількістю робочих і неробочих днів і годин за тиждень (місяць), порядком чергування робочих днів і днів відпочинку, чергуванням роботи в різні зміни.

Графіки (розклади) виходів робітників та службовців на роботу мають

важливе значення для раціональної організації праці, тому що є формою зв'язку спільної праці в часом, а також впливають на ступінь використання встановленого на підприємстві устаткування. Вони мають і важливе соціальне значення, тому що для кожного працюючого визначають режим праці й відпочинку протягом тижня й більш тривалих календарних періодів.

При побудові графіків змінності необхідно враховувати наступні основні вимоги:

- тривалість щоденного відпочинку між закінченням роботи і її початком у наступний день (зміну) не повинна бути менше 12 годин;

- на змінних роботах при неоднаковій тривалості щотижневого відпочинку більш тривалий відпочинок доцільно надавати перед нічною зміною або після неї;

- графік виходу на роботу повинен створювати умови для найбільш доцільного використання неробочого часу .

При виборі графіків виходу на роботу стосовно до окремих галузей і видів робіт слід керуватися спеціальними постановами і рекомендаціями.

Добовий режим роботи підприємства може бути однозмінним, двозмінним, трьохзмінним або чотирьохзмінним.

Перехід на багатозмінний режим роботи повинен проводитися одночасно із прискоренням перебудови роботи організацій і установ сфери обслуговування й соціально-культурних галузей. З метою підвищення зацікавленості робітників, майстрів і інших фахівців, що працюють у вечірню й нічну зміну, для них вводиться ряд додаткових моральних і матеріальних стимулів, пільги і переваги.

Організація багатозмінної роботи вимагає дотримання наступних шести умов:

- рівність обсягу продукції й сталість працюючого складу по змінах;

- однаковий рівень планування, технічного керівництва й обслуговування у всіх змінах;

- чітке розмежування відповідальності працюючих у різних змінах за дотримання технологічного процесу, збереження предметів і засобів праці, а також продукції;

- точний облік виробітку за зміну, ділянок і окремих робітників;

- правильно організоване здавання і приймання змін;

- чітке дотримання виходу робітників по змінах згідно з графіком.

Основні параметри графіка змінності для багатозмінних робіт: тривалість робочої зміни, кількість бригад і змін, порядок і частота чергування в змінах, тривалість відпочинку між змінами, робочого періоду.

При розробці графіків виходу на роботу необхідно враховувати наступні п'ять вимог:

- дотримання встановленої законом тижневої норми робочих годин;

- облік специфічних особливостей технології виробництва й можливостей міського транспорту;

- сталість і рівномірність чергування роботи й відпочинку, що забезпечує кращий відпочинок, підвищення витривалості й працездатності;

- облік фізіологічних закономірностей працездатності людину в різний час доби.

Графіки змінності, у яких тривалість робочих змін і відпочинку має відхилення від нормальної , повинні передбачати в межах місяця додаткові дні відпочинку й відпрацювання; при двох- і трьохзмінній роботі перехід з однієї зміни в другу рекомендується не частіше ніж через 5-6 днів; порядок чергування змін, по можливості, доцільно здійснювати відповідно до добового ритму природних процесів: ранок - вечір - ніч.

Для того щоб графік виходу на роботу був раціональним, при визначенні тривалості робочого періоду необхідно мати на увазі динаміку працездатності залежно від тривалості зміни, характеру й умов праці. Нормальна тривалість робочого часу робітників та службовців на підприємствах,будівництвах, в установах,організаціях не може перевищувати 41 годину на тиждень.

При розробці графіків дуже важливо також розв'язати питання про структуру робочого періоду. Розрізняють дві форми структури робочого періоду: просту й складну. Одним з найбільш важливих ознак простої форми є те, що робітник протягом робочого періоду працює тільки в одній зміні, складної - чергування змін протягом робочого періоду.

Від правильності визначення тривалості робочого періоду і його структури багато в чому залежить тривалість відпочинку між змінами і тривалість вихідних. Застосовується велика кількість графіків виходу на роботу. Пристосовані до місцевих виробничих умов, вони різняться по тривалості робочої зміни, кількості змінних бригад, частоті й порядку чергування бригад у змінах і т.д.

Правильно побудовані графіки виходів на роботу повинні задовольняти наступні основні вимоги:

- тривалість щоденного відпочинку повинна бути не менш подвійної тривалості часу роботи, що передує відпочинку. Щоденний відпочинок (при змінній роботі) меншої тривалості може бути допущений у вигляді виключення, однак в будь-якому будь-якім випадку він не може бути менше 8 годин;

- на змінних роботах при неоднаковій тривалості щотижневого відпочинку більш тривалий відпочинок доцільно надавати перед нічною зміною або після неї;

- час роботи й час відпочинку треба чергувати регулярно й рівномірно;

- у графіках змінності, у яких тривалість робочих змін і відпочинку має відхилення від норми, потрібно (в межах місяця) передбачати додаткові дні відпочинку й відпрацьовування;

- при двох- і трьохзмінних роботах переходи з однієї зміни в іншу не можна проводити частіше ніж через п'ять-шість днів.

На практиці застосовуються зразкові графіки виходів на роботу при п'ятиденному робочому тижні із двома вихідними днями.

Основні питання режиму робочого часу на підприємствах регламентуються правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням адміністрацією і профспілковим комітетом.

Режим праці й відпочинку регулюються Кодексом законів про працю України (ст.52-60, ст.66-81). Режим праці й відпочинку - це встановлювані для кожного виду робіт порядок чергування періодів роботи й відпочинку і їх тривалість. Раціональний режим - таке співвідношення й зміст періодів роботи й відпочинку, при яких висока продуктивність праці сполучається з високою й стійкою працездатністю людини без ознак надмірного втома протягом тривалого часу. Таке чергування періодів праці й відпочинку дотримується в різні відрізки часу: протягом робочої зміни, доби, тижня, року відповідно до режиму роботи підприємства.

Встановлення суспільно необхідної тривалості робочого часу й розподіл його на календарні періоди на підприємстві досягаються при розробці правил, у яких передбачається порядок чергування й тривалість періоду роботи й відпочинку. Цей порядок прийнято називати режимом праці й відпочинку.

Одне з основних питань установлення раціональних режимів праці й відпочинку - це виявлення принципів їх розробки. Таких принципів три:

• задоволення потреби виробництва;

• забезпечення найбільшої працездатності людини;

• комбінація суспільних і особистих інтересів.

Перший принцип полягає в тому, що при виборі оптимального режиму праці й відпочинку потрібно визначити такі параметри, які сприяють кращому використанню виробничих фондів і забезпечують найбільшу ефективність виробництва . Режими праці й відпочинку будуються стосовно до найбільш раціонального виробничого режиму, для того щоб забезпечити нормальний плин технологічного процесу, виконання заданих обсягів виробництва, якісне й своєчасне проведення планово-профілактичного ремонту й огляду устаткування при скороченні його простоїв у робочий час.

Другий принцип говорить, що не можна будувати режими праці й відпочинку без обліку працездатності людину й об'єктивної потреби організму у відпочинку в окремі періоди його трудової діяльності. З метою обліку фізіологічних можливостей людину (у рамках установлених законом приписань по охороні праці й тривалості робочого часу) слід розробляти такий порядок чергування часу праці й відпочинку, визначати таку їхню тривалість, які забезпечували б найбільшу працездатність і збереження здоров'я трудящих, створення сприятливих умов для всебічного розвитку людини.

У зв'язку із цим слід зазначити, що науково обґрунтованим режимом праці й відпочинку на підприємствах є такий режим, який щонайкраще забезпечує одночасну комбінацію підвищення працездатності й продуктивності праці, збереження здоров'я працівників, створення сприятливих умов для всебічного розвитку людини.

## 1.2. Законодавче регулювання робочого часу

Робочий час є загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого - фізичними і психофізіологічними можливостями людини. Згідно з Кодексом законів про працю України (далі Кодекс) нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 год. на тиждень. Підприємства й організації, укладаючи колективний договір, можуть установлювати меншу норму тривалості робочого часу. У разі шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми робочого часу, вона не може перевищувати 36 год. на тиждень. Законодавством також установлюється скорочена тривалість робочого часу для працівників віком від 16 до 18 років - 36 год. на тижденаь,а для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) - 24 год. на тиждень.Скорочена тривалість робочого часу може встановлюватися за рахунок власних коштів

підприємств і організацій для жінок, які мають дітей віком до 14 років або дитину-інваліда.

Для працівників здебільшого установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник або уповноважений ним орган за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, організації з додержанням установленої законодавством тривалості робочого тижня.

На тих підприємствах і в організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, установлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. За шестиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 год. за тижневої норми 40 год., 6 год. - за тижневої норми 36 год. і 4 год. - за тижневої норми 24 год.

П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень установлюється власником або уповноваженим ним органом спільно з профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу і за погодженням з місцевою Радою народних депутатів.

Важливим завданням у поліпшенні організації праці є встановлення найдоцільніших режимів праці та відпочинку. Розрізняють змінний, добовий, тижневий та місячний режими праці та відпочинку. Вони формуються з урахуванням працездатності людини, яка змінюється протягом доби, що береться до уваги передусім у змінному та добовому режимах.

Раціональне використання робочого часу на підприємстві починається із встановлення найдоцільніших режимів праці й відпочинку. Розрізняють змінний, добовий, тижневий і місячний режими.

Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці та частоту регламентованих перерв на відпочинок.

Добовий режим праці та відпочинку включає кількість змін за добу, час відновлення працездатності між змінами.

Тижневий режим праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні та святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін.

Місячний режим праці та відпочинку визначає кількість робочих та неробочих днів у даному місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток.

Загальними вимогами до режимів роботи є:

- дотримання встановленої законом загальної тривалості робочого часу;
- забезпечення рівномірного чергування часу роботи і перерв між змінами, для чого розраховується тривалість циклу обороту змін – періоду, за який всі працівники відпрацьовують у всіх змінах, передбачених графіком;
- забезпечення повного використання обладнання і робочого часу для підвищення продуктивності праці;
- обмеження кількості змінних графіків на підприємстві, оскільки це утруднює процес управління.

Режим праці та відпочинку регулюється ст. 50-65 та 66-84 (глави 4 та 5) Кодексу законів про працю України (1995). Робочий час - правове регулювання - Розділ 4й Кодексу.

В загальному вигляді в ст. 50 вказується нормальний робочий час.

Стаття 50. Норма тривалості робочого часу Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Підприємства і організації при укладенні колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу, ніж передбачено в частині першій цієї статті.

Поряд із цим в наступних статтях встановлюються обмеження щодо тривалості робочого часу, надурочних робіт, роботи в святкові дні і т.д.

Стаття 51. Скорочена тривалість робочого часу.

Стаття 52. П'ятиденний і шестиденний робочий тиждень та тривалість щоденної роботи.

Стаття 53. Тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів.

Стаття 54. Тривалість роботи в нічний час.

Стаття 55. Заборона роботи в нічний час.

Стаття 56. Неповний робочий час.

Стаття 57. Початок і закінчення роботи.

Стаття 58. Робота змінами.

Правове регулювання робочого часу - це закріплення в нормах права тривалості нормального робочого часу, видів робочого часу, а також його режимів і обліку.

Регулювання робочого часу означає встановлення тимчасового критерію міри праці. Разом з тим воно, обмежуючи максимальну межу часу, затрачуваного на працю, за цією межею звільняє час для відпочинку, відновлення працездатності, виконання сімейних обов'язків, навчання і перенавчання без відриву від роботи, занять спортом і т.д.

Варто підкреслити, що основними функціями регулювання робочого часу є:

- охоронна (для відновлення працездатності, тривалої і високої продуктивності робочої сили);
- виробнича (забезпечення високої продуктивності праці, виконання завдань, що стоять перед підприємствами, установами, організаціями, господарсько-економічним комплексом країни в цілому).

Робочим часом є час, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього розпорядку, трудовим договором повинен виконувати свої трудові обов'язки, а також деякі інші періоди, наприклад внутрізмінні перерви (для обігріву при роботі на вулиці, для годівлі дитини до 1,5 – літнього віку), які трудове законодавство відносить до робочого часу.

Робочий час, з одного боку, закріплює міру праці, а з іншого боку - забезпечують працівнику надання вільного часу для відпочинку і відновлення витрачених сил.

Виконання цієї задачі забороняє в якості загального правила збільшення тривалості робочого часу в порівнянні з установленою нормою. Воно можливо лише у виняткових випадках, передбачених законом.

Робочий час, протягом якого працівник повинен виконувати свої обов'язки, не завжди збігається з фактично відпрацьованим часом. Фактичний - це реально витрачений кожним окремим працівником час, що визначає його конкретну участь у трудовому процесі. Він може збігатися з робочим часом чи з його нормою, а може бути як менше, так і більше її.

Відповідно до фактично відпрацьованого часу провадитися оплата праці, даються додаткові відпустки в зв'язку зі шкідливими умовами на виробництві, за ненормований робочий день і т.д. Недоробка на протязі робочого дня може викликати певні правові наслідки - накладення стягнення й інших санкцій при наявності провини працівника в цьому.

Робочий час виміряється в тих же одиницях, що і час узагалі - у годинах, днях і т.д. Законом звичайно використовується такий вимірник, як робочий день і робочий тиждень.

Робочий час розрізняється по тривалості: нормальний, скорочений, неповний. Перші два види встановлюються законодавством і на його основі колективним і трудовим договором, неповний робочий час - сторонами трудового договору при прийомі на роботу або згодом. Усі три види є нормованим робочим часом.

Для більшості працівників застосовується нормальна тривалість робочого часу, що не може перевищувати 40 годин на тиждень, як при п'яти-, так і при шестиденному робочому тижні.

Згідно ст. 50 Кодексу законів про працю України нормальна тривалість робочого часу в організаціях не може перевищувати 40 годин на тиждень. Кодекс виходить з того, що нормальна тривалість робочого часу може бути і

менш 40 годин, про що сказано в ст. 50 Кодексу, що регулює скорочену тривалість робочого часу.

У ст. 50 Кодексу перераховані категорії працівників, для яких нормальна тривалість робочого часу складає:

- 24 години на тиждень - для працівників молодше 16 років;
- 36 годин на тиждень - для працівників у віці від 16 до 18 років;
- 35 годин на тиждень - для працівників, що є інвалідами I і II груп;
- 36 годин і менш - для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими і (чи) небезпечними умовами праці.

Підставою для скорочення тривалості робочого часу у випадках, зазначених в останній частині ст. 51 Кодексу, служать спеціальні нормативні акти, що стосуються кожної категорії окремо.

Так, педагогічні працівники в порядку, установленому законодавством, користаються правом на нормований шестигодинний робочий день і скорочений робочий тиждень.

Тривалість робочого часу медичних працівників залежить від виконуваних ними професійних функцій і установи, у якій вони працюють. Зокрема, лікарям поліклінік, зайнятим прийомом хворих, лікарям-стоматологам і зубопротезистам, середньому медичному персоналу встановлена тривалість робочого дня до 5,5 годин.

Для жінок, що працюють у сільській місцевості, встановлено 36-годинний робочий тиждень, якщо для них не передбачена менша тривалість робочого тижня іншими законодавчими актами.

Крім того, робочий час скорочується напередодні святкових і вихідних днів. Напередодні святкових - на 1 год. як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижні (крім тих, для кого уже встановлений скорочений робочий день). Напередодні вихідних днів тривалість роботи при шестиденному робочому тижні не може перевищувати 6 годин.

Якщо для працівників установлена скорочена тривалість робочого часу, то тривалість їхньої роботи (зміни) у нічний час на одну годину не скорочується (ст. 54). Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі.

До роботи в нічний час не допускаються вагітні жінки, жінки, що мають дітей у віці до трьох років; працівники молодше 18 років і деяких інших працівників. Інваліди можуть залучатися до роботи в нічний час тільки з їхнього узгодження і за умови, якщо така робота не заборонена їм медичним рекомендаціями.

Нормальна тривалість робочого часу і скорочена тривалість робочого часу по своїй суті є видами повного робочого часу, протягом якого працівник відпрацьовує встановлену законом норму тривалості робочого часу. У цьому відмінність скороченого робочого часу від неповного (Ст. 56).

Неповний робочий час охоплює неповний робочий день чи неповний робочий тиждень.

При неповному робочому дні працівник трудиться менше годин, ніж установлено розпорядком чи графіком на даному підприємстві для даної категорії працівників, наприклад замість восьми годин чотири.

При неповному робочому тижні зменшується кількість робочих днів проти п'ятиденного або шестиденного тижня.

Неповний робочий час може складатися одночасно в зменшенні робочого дня і робочого тижня.

Неповний робочий час відрізняється від скороченого. Скорочений робочий час є повною мірою тривалості праці, установленої законом для певних умов роботи або категорій працівників.

Неповний робочий час - лише частина цієї міри. Тому при неповному робочому часі праця оплачується пропорційно відпрацьованому часу або ж в залежності від виробітку.

Неповний робочий час може встановлюватися за згодою між працівником і роботодавцем. Працівник може домовитися про неповний

робочий час як при надходженні, так і в період роботи. Про неповний робочий час як про умову трудового договору вказується в трудовому договорі.

Якщо за загальним правилом неповний робочий час установлюється за згодою між працівником і роботодавцем, то в окремих випадках роботодавець зробити це зобов'язаний.

Роботодавець зобов'язаний установлювати неповний робочий день чи неповний робочий тиждень на прохання вагітної жінки, одного з батьків (опікуна, попечителя), що має дитину у віці до 14 років (дитину-інваліда у віці до 18 років), а також особу, що здійснює догляд за хворим членом родини відповідно до медичного заключення. (Ст. 56).

Працівники, що працюють на умовах неповного робочого часу, мають трудові права нарівні з особами, що трудяться повний робочий час (нормальний чи скорочений). Так, особам, зайнятим неповний робочий час, надаються повна щорічна і навчальна відпустки; час роботи зараховується у виробничий стаж як повний робочий час; премії за виконану роботу нараховуються на загальних підставах; вихідні і святкові дні даються відповідно до трудового законодавства.

У трудових книжках працівників факт роботи з неповним робочим часом не фіксується.

Про неповний робочий час як про умову трудового договору вказується в наказі про прийом на роботу. Якщо домовленість про це досягнуто в період роботи в даній організації, то вона також оформляється наказом з розпискою на ньому працівника.

Нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень. Робота за межами робочого часу може провадитися з ініціативи як працівника, так і роботодавця.

Кодекс визначав понаднормові роботи як роботи понад установлену тривалість робочого часу (ст. 54). Практика застосування цієї норми свідчила про те, що приведене формулювання було далеко не повним і давало можливість для необґрунтованого застосування понаднормових робіт.

Дане формулювання вимагало уточнень, що і було зроблено в новому кодексі. Насамперед підкреслено, що робота, виконувана за межами нормальної тривалості робочого часу, не завжди є понаднормовою. Важливою ознакою понаднормових робіт є те, з чиєї ініціативи провадиться така робота. Так, у відповідності зі ст. 52 кодексу понаднормовою може вважатися тільки робота, вироблена з ініціативи роботодавця.

Стаття 52 допускає роботу за межами нормальної тривалості робочого часу з ініціативи працівника (сумісництво).

Робота за межами нормальної тривалості робочого часу з ініціативи роботодавця (понаднормова робота) може проводитися тільки з письмової згоди працівника.

Понаднормовою вважається робота, вироблена працівником з ініціативи роботодавця понад установлену тривалість робочого часу, щоденної роботи (зміни), а також робота понад нормальне число робочих годин за обліковий період.

Підставою для залучення працівника до понаднормових робіт є наказ (розпорядження) роботодавця.

Понаднормова робота визнається на практиці і тоді, коли вона провадилася не тільки з відома роботодавця, але і безпосереднього керівника робіт (майстра, начальника ділянки і т.д.). Однак у всіх випадках залучення до понаднормових робіт можливо тільки з письмової згоди працівника.

Робота визнається понаднормовою незалежно від того, чи входила вона в коло обов'язків працівника чи ні.

Залучення до понаднормових робіт провадиться роботодавцем з письмової згоди працівника в наступних випадках:

- при провадженні робіт, необхідних для оборони країни, а також для запобігання виробничої аварії або усунення наслідків виробничої аварії або стихійного лиха;
- при виробництві суспільно необхідних робіт з водопостачання, газопостачанню, опалення, освітленню, каналізації, транспорту, зв'язку - для

усунення непередбачених обставин, що порушують нормальне функціонування;

- при необхідності виконати (закінчити) почату роботу, що унаслідок непередбаченої затримки по технічних умовах виробництва не могла бути виконана (закінчена) протягом нормального числа робочих годин, якщо невиконання (незавершення) цієї роботи може викликати псування або загибель майна роботодавця, державного або муніципального майна або створити загрозу життю і здоров'ю людей;
- при виробництві тимчасових робіт з ремонту і відновлення механізмів або споруджень у тих випадках, коли їх несправність може викликати припинення робіт для значного числа працівників;
- для продовження роботи при неявці змінного працівника, якщо робота не допускає перерви. У цих випадках роботодавець зобов'язаний негайно вжити заходів до заміни змінника іншим працівником.

В інших випадках залучення до понаднормових робіт допускається крім письмової згоди працівника з урахуванням думки представницького органу працівників.

Не допускається залучення до понаднормових робіт вагітних жінок, працівників молодше 18 років, інших категорій працівників відповідно до закону. Залучення інвалідів, жінок, що мають дітей у віці до трьох років, до понаднормових робіт допускається з їхньої письмової згоди і за умови, якщо такі роботи не заборонені їм за медичними показниками. При цьому інваліди, жінки, що мають дітей у віці до трьох років, повинні бути письмово ознайомлені зі своїм правом відмовитися від понаднормової роботи.

Понаднормова робота оплачується за перші дві години роботи не менш ніж у полуторному розмірі, за наступні години - не менш ніж у подвійному розмірі. Конкретні розміри оплати за понаднормову роботу можуть визначатися колективним договором або трудовим договором.

З метою охорони праці працівника Кодекс передбачає межі тривалості роботи при сумісництві (не більш чотирьох годин у день і 16 годин на

тиждень), а також установлює, що внутрішнє сумісництво не дозволяється у випадках, коли встановлена скорочена тривалість робочого часу. Сумісництво - це виконання працівником іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час. Укладання трудових договорів про роботу із сумісництва допускається з необмеженим числом роботодавців, якщо інше не передбачено законом.

Робота із сумісництва може виконуватися працівником як по місцю його основної роботи, так і в інших організаціях. У трудовому договорі обов'язкова вказівка на те, що робота є сумісництвом.

Не допускається робота із сумісництва осіб у віці до 18 років, на важких роботах, роботах зі шкідливими і (або) небезпечними умовами праці, якщо основна робота зв'язана з такими ж умовами, а також в інших випадках, установлених законами.

Оплата праці осіб, що працюють по сумісництву, провадиться пропорційно відпрацьованому часу, у залежності від виробітку або на інших умовах, визначених трудовим договором.

При встановленні особам, що працюють по сумісництву з погодинною оплатою праці, нормованих завдань оплата праці провадиться за кінцевими результатами за фактично виконаний обсяг робіт.

Особам, що працюють по сумісництву в районах, де встановлені районні коефіцієнти і надбавки до заробітної плати, оплата праці провадиться з урахуванням цих коефіцієнтів і надбавок.

Режимом робочого часу називається його розподіл за добу, тиждень, початок і закінчення роботи. У режим також входить і структура тижня, графіки змінності, а також внунтрішньо- і міжзмінні перерви в роботі, початок і кінець робочого дня, зміни, тижня. До режиму відносяться і вахтовий метод роботи, гнучкі, змінні графіки.

Режим робочого часу повинен передбачати тривалість робочого тижня (п'ятиденний з двома вихідними днями,шестиденний з одним вихідним днем, робочий тиждень з наданням вихідних за графіком),роботу з ненормованим

робочим днем для окремих категорій працівників,тривалість щоденної зміни час початку і закінчення роботи,час перерв у роботі, число змін у добу, чергування робочих і неробочих днів, що встановлюються колективним договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку організації відповідно до кодексу, іншими законами, колективним договором, угодою.

Однією з умов праці деяких працівників є робота з ненормованим робочим днем.

Ненормований робочий день - це особливий режим роботи, відповідно до якого окремі працівники можуть за розпорядженням роботодавця при необхідності епізодично залучатися до виконання своїх трудових функцій за межами нормальної тривалості робочого часу. Перелік посад працівників з ненормованим робочим днем установлюється колективним договором, угодою або правилами внутрішнього трудового розпорядку організації.

Оскільки режим роботи з ненормованим робочим днем припускає певні переробки понад нормальну тривалість робочого часу. Кодекс, як компенсацію, передбачає, що працівникам з ненормованим робочим днем дається щорічна додаткова оплачувана відпустка, тривалість якої обумовлюється колективним договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку. У випадку, коли така відпустка (не менш трьох календарних днів) не дається, переробка понад нормальну тривалість робочого часу компенсується з письмової згоди працівника як понаднормова робота.

Водіям легкових автомобілів (крім таксі), а також водіям інших автомобілів експедицій і дослідницьких партій, зайнятим на геологорозвідувальних, топографо-геодезичних і дослідницьких роботах у польових умовах, може встановлюватися ненормований робочий день.

Рішення про встановлення ненормованого робочого дня приймається роботодавцем з урахуванням думки відповідного виборного профспілкового органу або іншого уповноваженого працівниками представницького органу, а при їх відсутності - за узгодженням із працівником, що закріплюється в трудовому договорі або додатку до нього.

Відповідно до Кодексу законів про працю при роботі в режимі гнучкого робочого часу визначення початку, закінчення або загальної тривалості робочого дня здійснюється за згодою сторін.

Роботодавець забезпечує відпрацьовування працівником сумарної кількості робочих годин протягом відповідних облікових періодів (робочого дня, тижня, місяця й ін.).

З огляду на сформовану практику застосування режимів гнучкого робочого часу, зацікавленість у такій організації багатьох працівників і в першу чергу жінок, що мають дітей, Кодекс передбачає, що при введенні гнучкого графіка роботи необхідно дотриматися норму встановленого робочого часу, а рішення про перехід на цей режим роботи провадиться за згодою сторін трудового договору.

Гнучкий графік визначає границі можливого початку і закінчення роботи і часу обов'язкової присутності на роботі. На практиці цей час іменується фіксованою або обов'язковою частиною робочого дня, а попередній і наступний час - гнучкою його частиною, протягом якого працівник по своєму бажанню і з відома безпосереднього керівника може приступати до роботи, іти з роботи,а також користатися обідньою перервою в будь-який або заздалегідь визначений час. Тривалість гнучкої частини робочого дня звичайно встановлюється в межах 1,5-2 год.

Облік часу, відпрацьованого кожним працівником, ведеться керівниками підрозділів, майстрами, бригадирами або спеціально виділеними працівниками. При цьому застосовуються всілякі методи і засоби обліку, в одних випадках провадяться записи в спеціальних картках або журналах, в інших - застосовуються індивідуальні лічильники часу або штам-годинники.

Обліковий період у більшості випадків установлюється тижневий або місячний, іноді квартальний. У цей період працівник, що працює за графіком, повинен відробити встановлену законодавством норму робочого часу.

Гнучкий графік роботи знаходить застосування не тільки при індивідуальній, але і при бригадній формі організації праці. У таких випадках

колектив бригади дозволяє окремим працівникам, у залежності від їхніх індивідуальних потреб у вільному часі, починати і закінчувати робочий день у більш ранній або пізніший час.

Уведення гнучкого графіка роботи в колективах або дозвіл працювати по такому графіку окремим працівникам оформляється наказами роботодавця з урахуванням думки представницького органу працівників. У наказі визначені початок і закінчення робочого дня, а також періоди обов'язкової присутності і гнучкої частини робочого часу.

Такий розпорядок робочого дня має ряд переваг, і зокрема, цілком виключає втрати робочого часу, пов'язані з короткочасними перервами, тому що на відміну від твердого режиму роботи, коли час на такі перерви безповоротно втрачається, при гнучкому графіку роботи він повинен бути відпрацьованим протягом облікового періоду. Скорочуються також відпустки з дозволу адміністрації, понаднормові роботи, практично виключаються випадки запізнень на роботу і передчасний відхід з неї.

Гнучкий графік роботи ще не дістав широкого застосування. Уведення його багато в чому залежить як від рівня організації і нормування праці, так і від організації обліку відпрацьованого часу, що викликає певних труднощів.

Стаття 58 регулює умови введення змінної роботи. У ній розшифрований не тільки сам термін "змінна робота", але і визначено, у яких цілях і чому в організації вводиться робота змінами.При змінній роботі кожна група працівників повинна робити роботу протягом установленої тривалості робочого часу відповідно до графіка змінності.

При складанні графіків змінності роботодавець враховує думку представницького органу працівників і, як правило, графіки змінності є додатком до колективного договору.

Графіки змінності доводяться до відомості працівників не пізніше ніж за один місяць до введення їх у дію.

Робота протягом двох змін підряд забороняється.

Змінна робота (у 2, 3 і 4 зміни) уводиться на підприємствах у випадках, коли тривалість виробничого процесу перевищує припустиму тривалість щоденної роботи або при необхідності більш ефективного використання устаткування і збільшення випуску продукції на тім же устаткуванні.

Під установленою тривалістю робочого часу, протягом якого кожна група працівників повинна робити роботу, варто розуміти: при п'ятиденному робочому тижні - тривалість щоденної роботи, визначеної графіками змінності, з дотриманням установленої законом норми робочого тижня.

Рівномірність чергування працівників по змінах означає, що перехід з однієї зміни в іншу відбувається регулярно через певне число робочих днів відповідно до графіка змінності з урахуванням специфіки роботи і думки трудового колективу. Застосовувані на практиці графіки змінності передбачають прямий порядок чергування працівників по змінах (після першої зміни працівник переходить у другу, а потім у третю: I-II-III-I) або зворотний порядок чергування (після першої зміни працівник переходить у третю, а потім у другу, і цикл повторюється знову: I-III-II-I).

З зазначених способів чергування працівників по змінах більш кращим визнається прямий порядок чергування змін, тому що він відповідає природному добовому ритму природних процесів людини.

Мінімальна тривалість щоденного відпочинку між змінами, як правило, повинна бути (разом з обідньою перервою) не менше подвійної тривалості роботи в передуючій відпочинку зміні.

У тих випадках, коли відповідно до законодавства тривалість зміни за графіком більше 8 годин, тривалість щоденного відпочинку між змінами зменшується, що компенсується відповідним збільшенням щотижневого безупинного відпочинку.

У безупинних виробництвах, де неможливо організувати режим робочого часу працівників по п'ятиденному або шестиденному робочому тижню, застосовуються графіки змінності, що забезпечують безупинне обслуговування робочого процесу, роботу персоналу змінами постійної

тривалості, регулярні вихідні дні для кожної бригади, постійний склад бригад і перехід з однієї зміни в іншу після дня відпочинку за графіком.Виклик працівника для виконання трудових обов'язків поза графіком змінності допускається тільки в особливих випадках, передбачених законодавством.

Графік обов'язковий також для працівників. Вони не вправі без дозволу адміністрації змінювати передбачену графіком черговість змін, виходити замість своєї зміни за графіком в іншу зміну.

Облік робочого часу необхідний для визначення того, відробив чи ні фактично працівник призначену норму праці в робочих годинах. Її вести зобов'язана адміністрація. Застосовуються три види обліку робочого часу:

- поденний, якщо в працівника всі робочі дні однакової тривалості;
- тижневий, якщо щотижня відпрацьовується однакова кількість робочих годин; можливий і при змінній роботі;
- підсумований.

Підсумований облік робочого часу застосовується на безупинно діючих підприємствах і виробництвах, на підприємствах і виробництвах, що працюють у змінному режимі, при організації праці вахтовим методом або за допомогою гнучких графіків роботи. Підсумований облік робочого часу широко застосовується в рослинництві, дозволяючи збільшувати тривалість робочого часу в період напружених польових робіт (посів, збирання врожаю, заготівля кормів), на залізничному і водяному транспорті. На практиці підсумований облік робочого часу найчастіше вводиться на прохання працівників, що зацікавлені в скороченні числа виходів на роботу.

Найчастіше застосовується підсумований помісячний облік робочого часу. Однак законодавством встановлені і більш тривалі облікові періоди. Так, для працівників сільськогосподарських підприємств, зайнятих у рослинництві, робочий час може сумуватися за рік.

Максимальна тривалість робочих змін при підсумованому обліку робочого часу звичайно обмежується 10 або 12 годинами.

Особливий режим праці, заснований на підсумованому обліку робочого часу, установлений при вахтовому методі організації робіт. Цей метод використовується у випадках, коли робота провадиться поза місцем постійного проживання працівників і можливість їхнього щоденного повернення до місця постійного проживання виключається. Вахтовий метод незамінний там, де виробничі об'єкти (ділянки) значно віддалені від місця перебування базового підприємства; утруднене будівництво об'єктів соціального призначення в місці роботи; відзначається дефіцит трудових резервів; роботи ведуться в екстремальних природно-кліматичних умовах.

При вахтовому методі роботи встановлюється підсумований облік робочого часу за місяць, квартал або інший більш тривалий період, але не більш ніж за один рік.

Обліковий період охоплює весь робочий час, час у дорозі від місця перебування роботодавця або від пункту збору до місця виконання роботи і назад, а також час відпочинку, що приходиться на даний календарний відрізок часу. При цьому загальна тривалість робочого часу за обліковий період не повинна перевищувати нормального числа робочих годин, установленого дійсним Кодексом.

Роботодавець зобов'язаний вести облік робочого часу і часу відпочинку кожного працівника, що працює вахтовим методом, по місяцях і за весь обліковий період.

Робочий час і час відпочинку в межах облікового періоду регламентуються графіком роботи на вахті, що затверджується роботодавцем з урахуванням думки виборного профспілкового органу даної організації і доводиться до відомості працівників не пізніше ніж за два місяці до введення його в дію.

У зазначеному графіку передбачається час, необхідний для доставки працівників на вахту і назад. Дні перебування в дорозі до місця роботи і назад у робочий час не включаються і можуть приходитися на дні міжвахтового відпочинку.

Години переробки робочого часу в межах графіка роботи на вахті можуть накопичуватися протягом календарного року і сумуватися до цілих днів з наступним наданням додаткових днів відпочинку.

Дні відпочинку в зв'язку з роботою за межами нормальної тривалості робочого часу в межах облікового періоду оплачуються в розмірі тарифної ставки (окладу), якщо інше не встановлено трудовим договором або колективним договором.

Порядок уведення підсумованого обліку робочого часу встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку організації, що затверджуються з урахуванням думки представницького органу працівників організації.

Оскільки ці правила відповідно до Кодексу є додатком до колективного договору, то можна зробити висновок про те, що представницькі органи вправі брати участь у вирішенні питань встановлення або скасування підсумованого обліку робочого часу.

## 1.3. Оптимальна працездатність та підвищення ефективності використання робочого часу працівниками підприємства

Праця - це цілеспрямована утворююча діяльність; прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату у задоволенні своїх матеріальних та духовних потреб; процес перетворення ресурсів в цінності та блага, що здійснюється і керується людиною під дією як зовнішніх стимулів (економічних та адміністративних), так і внутрішніх спонукань; вияв людської особистості; свідома доцільна діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і духовних цінностей.

У процесі праці працездатність, тобто здатність людини до трудової діяльності певного роду, а відповідно, і функціональний стан організму

зазнають змін. Підтримка працездатності на оптимальному рівні - основна мета раціонального режиму праці й відпочинку.

Розробка режиму праці й відпочинку заснована на вирішенні наступних питань:

- коли повинні призначатися перерви й скільки;
- якої тривалості повинна бути кожна; який зміст відпочинку.

Динаміка працездатності людини - це наукова основа розробки раціонального режиму праці й відпочинку. Фізіологи встановили, що працездатність - величина змінна і пов’язане це зі змінами характеру протікання фізіологічних і психічних функцій в організмі. Висока працездатність при будь-якому виді діяльності забезпечується тільки в тому випадку, коли трудовий ритм збігається із природньою періодичністю добового ритму фізіологічних функцій організму. У зв'язку з добовою періодикою, що встановився, життєдіяльності в різні відрізки часу організм людину неоднаково реагує на фізичне й нервово-психічне навантаження, а його працездатність і продуктивність праці протягом доби піддаються певним коливанням. Відповідно до добового циклу найвищий рівень працездатності відзначається в ранкові і денні години - з 8 до 20 годин . Мінімальна працездатність - у нічні години. Особливо несприятливий проміжок від 1 до 3-4 години ночі.

Працездатність людини протягом робочої зміни характеризується пофазним розвитком. Основними фазами є:

•Фаза впрацьовування,або наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людину до виробничої. Залежно від характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від декількох хвилин до 1,5 год.

•Фаза стійкої високої працездатності.Для неї характерно,що в організмі людини встановлюється відносна стабільність або навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан сполучається з високими трудовими показниками(збільшення виробітку, зменшення браку, зниження

витрат робочого часу на виконання операцій,скорочення простоїв устаткування, помилкових дій ). Залежно від ступеня важкості праці фаза стійкої працездатності може втримуватися протягом 2-2,5 і більше годин.

•Фаза розвитку втома й пов'язаного із цим падіння працездатності триває від декількох хвилин до 1-1,5 години й характеризується погіршенням функціонального стану організму й техніко-економічних показників його трудової діяльності (рис. 1.1.).

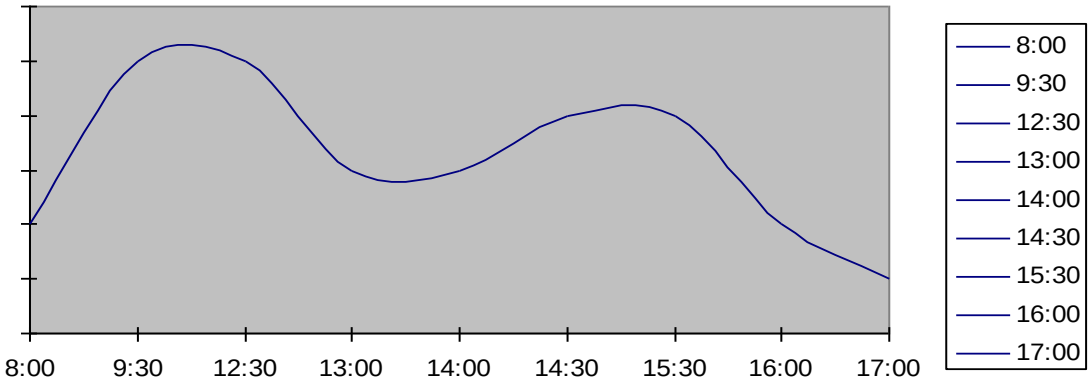


Рис. 1.1. Динаміка працездатності за зміну

Динаміка працездатності за зміну графічно (рис 1.1.) являє собою криву, що наростає в перші години, що проходить потім на досягнутому високому рівні й знижується до обідньої перерви. Описані фази працездатності повторюються й після обіду. При цьому фаза впрацьовування протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижче за рівнем і менш тривала, ніж була до обіду. У другій половині зміни зниження працездатності наступає раніше й розвивається сильніше через більш глибоке втомам.

Для динаміки працездатності людини протягом доби/тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності в плині зміни. У різний час доби організм людини по різному реагує на фізичне й нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкові і денні години: з 8 до 12 годин першої половини дня, і з 14 до 17 годин другої . У вечірній годинник працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі.

У денний час найменша працездатність, як правило, відзначається в період між 12 і 14 годинами, а в нічний час - з 3 до 4 годин .

При побудові тижневих режимів праці й відпочинку слід врахувати, що працездатність людини не є стабільною впродовж тижня, а піддається певним змінам. У перші дні тижня працездатність поступово збільшується у зв'язку з поступовим входженням у роботу.

Досягаючи найвищого рівня на третій день, працездатність поступово знижується, різко падаючи до останнього дня робочого тижня. Залежно від характеру й ступеня важкості праці коливання тижневої працездатності бувають більшими або меншими.

Ґрунтуючись на знанні змін тижневої кривої працездатності, можна вирішувати низку практичних питань. Характер кривої тижневої працездатності служить обґрунтуванням доцільності встановлення робочого періоду тривалістю не більше шести днів.

При п'ятиденному робочому тижні із двома вихідними днями в суботу і неділю характер змін працездатності зберігається. Однак у зв'язку із дводенною перервою в роботі може відбуватися деяке порушення динамічного стереотипу, і період впрацьовування на початку тижня може бути більш значним.

У річному циклі, як правило, найбільш висока працездатність спостерігається в середині зими, а в жарку пору року вона знижується.

Річні режими праці й відпочинку передбачають раціональне чергування роботи з періодами тривалого відпочинку. Такий відпочинок необхідний, тому що щоденний і тижневий відпочинок не запобігає нагромадженню втома повністю. Щорічна відпустка встановлюється в законодавчому порядку. Її тривалість залежить від важкості праці, але не може бути менше 15 календарних днів. Відпустка тривалістю до 24 днів доцільно використовувати одноразово, а при більшій тривалості - у два етапи.

Згідно з добовим ритмом природних процесів, повинен здійснюватися й порядок чергування змін: ранкові, вечірні, нічні. Однак, на багатьох

підприємствах, де широко використовується праця жінок, добре зарекомендував себе зворотний порядок чергування, який дозволяє подовжити щорічний відпочинок після нічної зміни: бригада з нічної зміни
заступає на роботу у вечірню, а потім у ранкову зміну.

Розробляти нові режими праці й відпочинку й удосконалювати існуючий можливо виходячи з особливостей зміни працездатності. Якщо час роботи буде збігатися з періодами найвищої працездатності, то працівник зможе виконати максимум роботи при мінімальній витраті енергії і мінімальному стомленні.

При раціоналізації добових режимів праці й відпочинку ефективність багато в чому залежить від того, наскільки правильно враховуються закономірності добового ритму фізіологічних процесів людини, тобто при виборі оптимального режиму праці й відпочинку потрібно визначити такі параметри, які сприяють кращому використанню виробничих фондів і забезпе Поліпшення використання робочого часу є одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивного та інтенсивного факторів розвитку виробництва.

Продуктивність праці - це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку. В залежності від прямого чи оберненого співвідношення цих величин ми маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Спільна праця вимагає єдності при розподілі праці за часом - на години доби, дні тижня й більш тривалі відрізки часу. При виборі оптимального режиму праці й відпочинку потрібний комплексний соціально-економічний підхід. Метою подібного підходу є повна й всебічна оцінка його оптимізації з погляду обліку особистих і суспільних інтересів, інтересів виробництва й фізіологічних можливостей людини.

Нормування праці - це основа її організації на підприємстві. Нормування праці – це вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць обладнання.

Універсальною мірою праці і найширше вживаним об’єктом її нормування є робочий час. Він нормується на різних рівнях і різними видами норм. На державно-правовому рівні робочий час нормується, з одного боку, для забезпечення певної кількості праці, необхідної суспільству для його нормальної життєдіяльності, а з іншого – для дотримання прав людини на збереження здоров’я, відпочинок і всебічний розвиток (що передбачає наявність вільного часу). В Україні така норма робочого часу встановлюється відносно робочого тижня і становить 40 годин при нормальних умовах праці. В законодавчому порядку норма робочого часу скорочується при роботі в шкідливих умовах, а також для певних категорій працівників (неповнолітні, інваліди, матері малолітніх дітей, вагітні жінки).

Для виявлення резервів раціонального використання фонду робочого часу працівників проводиться класифікація видів витрат робочого часу (рис. 1.2) за такими напрямками:

Час роботи і час перерв у роботі.

1.Час роботи $T_р$ - це загальна тривалість змінного часу,протягом якого працівник виконує трудові функції. Він включає:

- Час підготовчо-завершальної роботи $T_{пз}$, що витрачається на підготовку до виконання завдання, і дії, пов'язані з його завершенням (одержання завдання, інструктаж, здавання готової продукції, тощо).

2. Час оперативної роботи $T_{оп}$ витрачається на безпосереднє виконання трудового завдання. Він включає:

- Основний час $T_о$-час безпосереднього перетворення предмета праці;
- Допоміжний час $T_д$ – час управління обладнанням, вимірювання показників, переходів, тощо.

*Таблиця 1.1*

**Rласифікація елементів затрат змінного робочого часу**

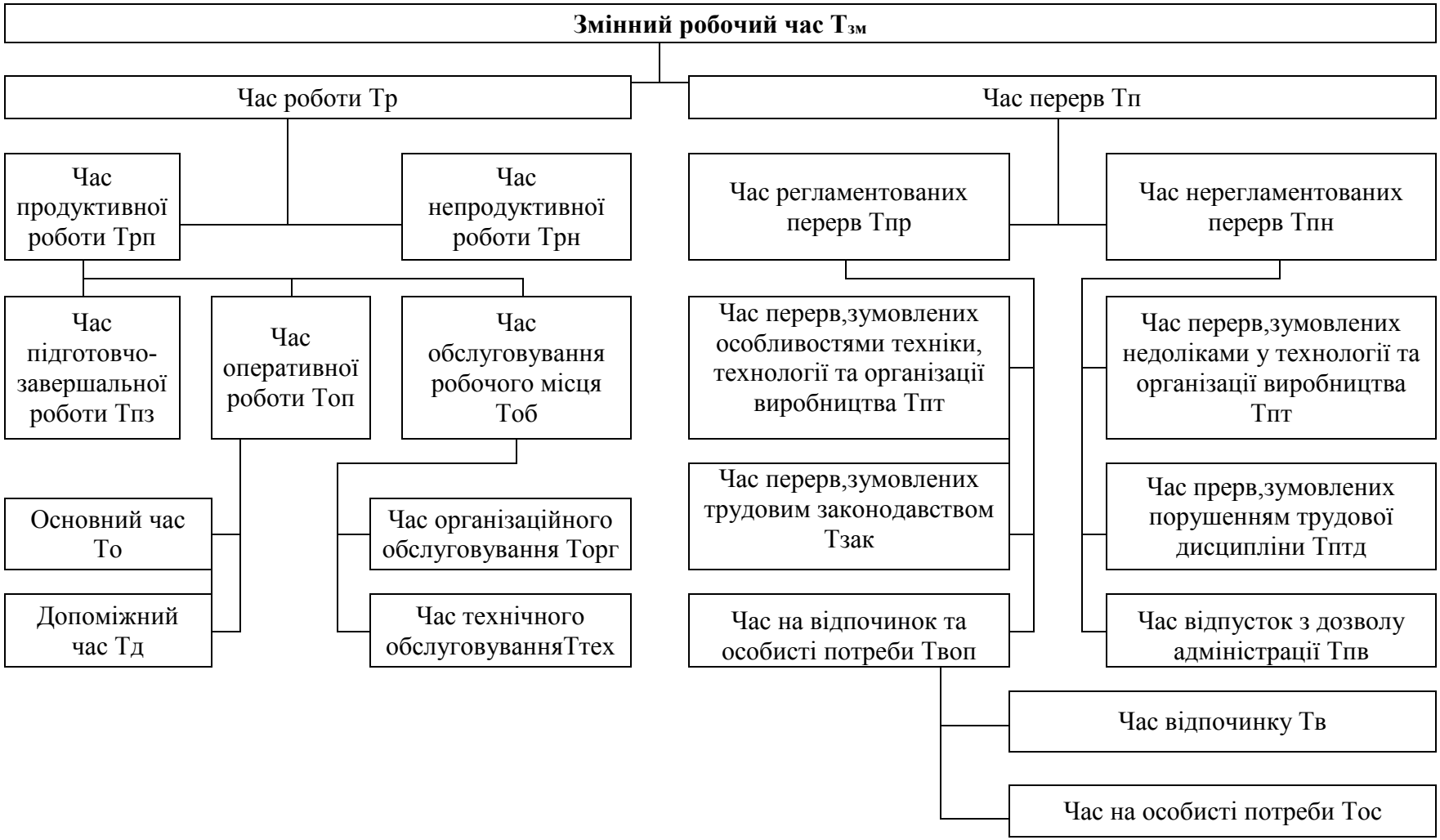


Рис. 1.2. Загальна класифікація елементів затрат робочого часу

3. Час обслуговування робочого місця Тоб складається з:

- Часу організаційного обслуговування Торг, що витрачається на догляд робочого місця, пов'язаного з виконанням змінного завдання;

- Часу технічного обслуговування Ттех, що витрачається на догляд робочого місця пов'язаний з виконанням даної конкретної роботи.

4. Час перерв $Т_п$ - це загальна тривалість змінного часу, протягом якого працівник не виконує трудові функції з різних причин. Він включає:

5. Час регламентованих перерв $Т_{пр}$заздалегідь передбачений, об'єктивно необхідний. До нього належать:

- Час перерв, зумовлених особливостями техніки, технології та організації виробництва $Т_{пт}$;

- Час перерв, обумовлених трудовим законодавством $Т_{зак}$ .

- Час на відпочинок та особисті потреби $Т_{воп}$ .

6. Час нерегламентованих перерв $Т_{пн}$ складається з непередбачуваних, небажаних перерв в роботі. Це:

- Час перерв, з умовлених недоліками у технології та організації виробництва $Т_{пнт}$, перебоями постачання,несправністю устаткування;

- Час перерв, зумовлений порушенням трудової дисципліни $Т_{птд}$ - запізненнями, прогулами, тощо;

- Час відпусток з дозволу адміністрації $Т_{пв}$.

Нормований та ненормований робочий час (рис. 1.3.)

1. Нормативний робочий час включає всі затрати часу, що є об'єктивно необхідними для виконання конкретного завдання, а отже, підлягають нормуванню. Це таке:

- Час продуктивної роботи $Т_{рп}$.

- Час регламентованих перерв $Т_{пр}$.

2. Ненормований робочий час не є об'єктивно необхідним, а отже, не включається до складу норми. Це таке:

- Час непродуктивної роботи $Т_{рн}$.

- Час нерегламентованих перерв $Т_{пн}$

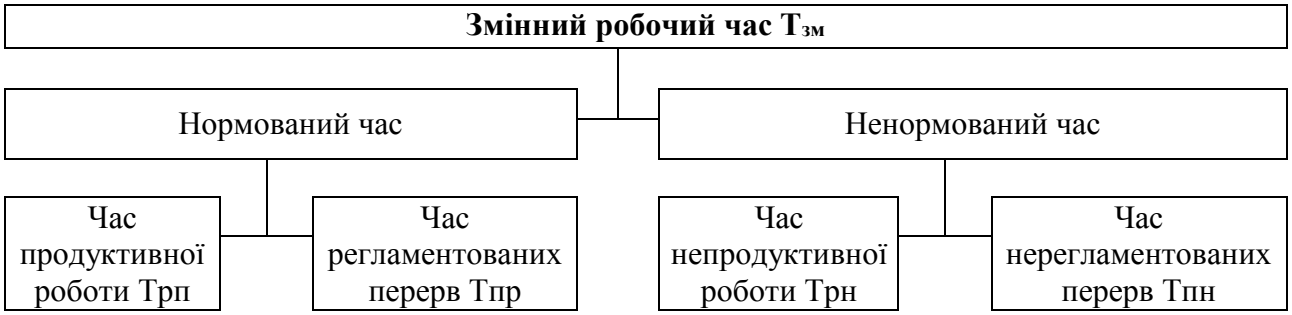


Рис 1.3. Структура нормованого і ненормованого робочого часу

Для реєстрації результатів вивчення робочого часу використовуються відповідна документація і методи обробки інформації, проводяться при необхідності фотографії робочого дня і хронометражні спостереження.

Для обліку тривалості робочого дня застосовуються показники його фактичної і нормальної тривалості. Фактична тривалість робочого дня характеризується часом роботи одного працюючого за день (зміну), включаючи понаднормові години і виключаючи години простоїв. Вона рахується діленням відпрацьованих за певний період людино-годин на відпрацьовані людино-дні. Нормальна тривалість робочого дня визначається кількістю роботи, встановленої законом для даної групи працівників.

Коефіцієнт використання робочого часу розраховується діленням фактичної тривалості робочого дня на нормальну. Чим ближчий він до 1, тим вищий рівень організації і дисципліни праці на даному підприємстві.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА РЕЖИМІВ ПРАЦІ І ВІДПОЧИНКУ В ПрАТ «UPSK»

## 2.1. Характеристика результатів господарської діяльності та фінансово-економічного стану ПрАТ «UPSK»

Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» (далі – ПрАТ «UPSK» як в публічних офіційних матеріалах) вважається одним із першовідкривачів страхового ринку в Україні, що було засновано 22 червня 1993 року як Закрите акціонерне товариство шляхом об'єднання акціонерного капіталу декількох комерційних банків України та Російської Федерації, Добровільної пожежної спілки України, Українського пожежного концерну «Укрпожсервіс» та внесків приватних осіб. Із поступовим виходом основної частини інвесторів – юридичних осіб з числа акціонерів, страхова компанія була реорганізована і в 2012 році отримала статус юридичної особи з приватною формою власності.

Інформаційна картка старховика представлена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Інформаційна картка страхової компанії «UPSK»**

| № | Категорія інформації | | Відомості |
|---|---|---|---|
| *1* | *2* | | *3* |
| 1 | Юридична адреса | | Україна, 04080, м. Київ, вул. Кирилівська, буд. 40 |
| 2 | Код ЄДРПОУ | | 20602681 |
| 3 | Організаційно-правова форма власності | | Приватне акціонерне товариство |
| 4 | Основний вид діяльності | | 65.12 Страхування, крім страхування життя |
| 5 | Інші види діяльності | 66.21 Оцінка ризиків та збитків; | |
| | | 66.22 Діяльність страхових агентів та брокерів; | |
| | | 66.29 Інша додаткова діяльність зі страхування та пенсійного забезпечення; | |
| | | 68.20 Оренда та управління власною та орендованою нерухомістю | |
| 6 | Розмір статутного капіталу та істотна участь в ньому | | 1000000 тис.грн.;94,9% належить одному бенефіціару -Михайлову О.М.,голові Наглядової Ради страховика |

*Продовження табл. 2.1*

| *1* | *2* | *3* |
|---|---|---|
| 7 | Органи управління | Вищий орган управління – загальні збори акціонерів і Наглядова рада, виконавчий орган – Правління |
| 8 | Кількість ліцензій на страхову діяльність | 60, в тому числі з добровільних видів страхування – 21, інші – з обов'язкових |

Джерело: складено автором на підставі [59]; пункти №4,5 – згідно КВЕД

ПрАТ «UPSK» має розгалужену мережу представництв в усіх обласних центрах України (всього – понад 200), зокрема, найбільш чисельні в таких регіонах [55]: Одеса – 4 повнофункціональних офіси; Дніпро – 6 представництв, в тому числі із відокремленими відділеннями в Павлограді, Кривому Розі і Жовтих Водах; Київ – 9 представництв компанії, що включають районні та центральне управління. Також станом на початок 2021 року страховик управляє понад 5000 точками продажу по всій території країни, що співпрацюють з декількома десятками банківських установ та туристичних агентств, забезпечуючи повний цикл страхування банківських і туристичних продуктів.

В 2021 році ПрАТ «UPSK» підтвердила довгостроковий кредитний рейтинг на рівні uaAA з прогнозом «у розвитку», що характеризує її як позичальника з дуже високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками. Хоча варто зазначити, що досліджувана компанія входить лише до другої десятки лідерів страховиків України, посідаючи в авторитетному рейтингу Insurance Top за підсумками 2020 року 11 місце за розміром чистих страхових премій і валових виплат, 12 місце – за страховими резервами і 15 місце – за валовими преміями [3, с. 5]. Найвищі позиції компанія займає в сегменті добровільного страхування цивільної відповідальності (7 місце) і аграрного страхування (8 місце).

Станом на початок 2021 року в ПрАТ «UPSK» склалась структура страхового портфелю, як це зображено на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Структура страхового портфелю ПрАТ «UPSK» (станом на 01.01.2021 р.)

Джерело: складено автором на підставі [3, с. 12]

З даних рис. 2.1 бачимо, що переважна частина страхових послуг та продуктів страховик надає в сфері автострахування (КАСКО – страхування транспортних засобів від заподіяння шкоди, в тому числі унаслідок ДТП, викрадення і повного знищення; ОСЦПВВНТЗ – обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів). На другій позиції з часткою 16,1% – медичне страхування та страхування від нещасних випадків і на третій – страхування відповідальності (питома вага в страховому портфелі – 13,7%).

В табл. 2.2 наведено повний перелік страхових продуктів та послуг ПрАТ «UPSK» станом на початок 2021 року. Слід відмітити, що пандемія внесла корективи як в їх склад, так і в обсяги надання страхових послуг. Найбільших втрат компанія понесла за напрямками перестрахування вантажів, оскільки внаслідок локдауну та, відповідно, обмежень у вантажоперевезеннях тарифи перестрахувальних програм зросли на 25-30%, що істотно ускладнило

переговори із перестраховиками. Також через карантинні заходи зменшився попит на страхування майна, будинків та офісних приміщень. Натомість позитивної динаміки зазнала сфера автострахування та медичного страхування, зокрема, в корпоративному секторі. Остання поповнилась новими страховими продуктами, пов'язаними з різними варіантами страхування від COVID-19.

*Таблиця 2.2*

**Перелік страхових продуктів та послуг ПрАТ «UPSK» (станом на 01.01.2021 р.)**

| № | Страхові продукти (послуги) | Характеристика |
|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* |
| Для фізичних осіб | | |
| 1 | Автоцивілка | Поліс, в тому числі е-поліс, страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (компанія входить у ТОП-3 страхових компаній за кількістю укладених договорів «автоцивілки») |
| 2 | КАСКО | Програми КАСКО (добровільне страхування автотранспортного засобу) включають 3 пакети: стандарт, 60/40 (60% оплати – при укладанні договору, 40% – при настанні страхового випадку) та «КАСКО для своїх» (для досвідчених водіїв) |
| 3 | Медичне страхування | Страхові програми «Турбота для кожного», «Турбота 24/7 COVID-19» (базова, екстра), «Турбота 24/7&Студент» (страхування здоров'я під час навчання), «Спекотне літо» (страхування здоров'я під час літнього відпочинку) |
| 4 | Туристичне страхування | Програма «Поїхали»! зі страховим полісом на медичну допомогу «Подорожуючи за кордон» (країни Європи або пакет «Світовий») |
| 5 | Майнове страхування | Страховий поліс «Моє майно» для власників квартир, орендарів та мешканців багатоквартирних житлових будинків |
| 6 | Інші види страхування | Страхування відповідальності власників зброї, страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів за кордоном «Зелена карта», добровільне страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту, страхування здоров'я дітей та від нещасних випадків (поліс «3D школяр») |
| Для юридичних осіб | | |
| 7 | Медичне страхування | Корпоративний договір добровільного медичного страхування «Турбота 24/7 «Корпоратив»» (декілька базових страхових програм з різними опціями) |
| 8 | Страхування кібер-ризиків | Програма страхування небезпеки бізнесу, пов'язаної із використанням комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення: в мережі Інтернет, розрахунково-платіжних і облікових системах, e-commerce, зберіганні даних |

*Продовження табл. 2.2*

| *1* | *2* | *3* |
|---|---|---|
| 9 | Агрострахування | Страхування сільськогосподарських товаровиробників, які займаються вирощуванням озимих та ярових культур. Включає програми комплексного страхування посівів на період зими, майбутнього врожаю сільськогосподарських культур, в тому числі від граду та вогню |
| 10 | Добровільне страхування пожежних дружин | Обов'язкове особисте страхування працівників відомчої та сільської пожежної охорони і членів добровільних пожежних дружин (команд) на випадок загибелі, поранення, захворювання |
| 11 | Страхування вантажів | Програми страхування вантажів та багажу внаслідок пошкоджень та втрат, розроблені у відповідності до застережень Інституту Лондонських страховиків (ICC) для всіх видів ризиків, з обмеженим та мінімальним переліком ризиків |
| 12 | Страхування відповідальності на об'єктах підвищеної небезпеки | Програми обов'язкового страхування цивільної відповідальності суб'єктів господарювання за шкоду, заподіяну пожежами та аваріями на об'єктах підвищеної небезпеки, включаючи пожежовибухонебезпечні об'єкти та об'єкти, господарська діяльність на яких може призвести до аварій екологічного та санітарно-епідеміологічного характеру |

Джерело: складено автором на підставі [3, с. 30-52]

З 2018 року ПрАТ «UPSK» надає можливість клієнтам оформлювати страхові поліси онлайн, без відвідування приміщень офісів, а пандемія тільки прискорила процес діджиталізації та розширила масштаби охоплення страхових послуг, наданих компанією у форматі е-полісів. Зокрема, на початок 2021 року ними можна скористатись за 8 видами страхових послуг (продуктів), а також оплатити страховий договір онлайн через сайт або спеціальний мобільний додаток. Вищим органом управління ПрАТ «UPSK» є Загальні (річні) збори акціонерів, що проводяться не пізніше 30 квітня року, наступного за звітним, і до компетенцій якого входять вирішення стратегічних управлінських питань та затвердження річних результатів діяльності компанії. Наглядова рада страховика є колегіальним органом управління, який здійснює захист прав власників (інвесторів) та контролює роботу Правління – виконавчого органу, який відслідковує поточну діяльність ПрАТ «UPSK». Станом на початок 2021 року Головою його Правління та одночасно генеральним директором є Мосійчук Тетяна Костянтинівна.

Щодо оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ «UPSK», то її результати, отримані на підставі даних фінансової [Додатки А, Б] і статистичної звітності [Додаток В] страхової компанії за 2019 – 2020 рр., наведено в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Показники фінансово-економічного стану ПрАТ «UPSK» за 2019 – 2020 рр.**

| № | Показник | Роки | | Абсолютне відхилення | Темп зростання, % |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2019 | 2020 | | |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| 1 | Чисті зароблені страхові премії, тис. грн. | 653762 | 764720 | 110958 | 117,0 |
| 2 | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб, всього, у тому числі: | 723 | 804 | 81 | 111,2 |
| 2.1 | Промислово-виробничого персоналу,осіб | 685 | 768 | 83 | 112,1 |
| 3 | Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн. | 93856 | 108456 | 14600 | 115,6 |
| 4 | Продуктивність праці(чисті зароблені страхові премії на) одного штатного працівника, тис. грн. на особу | 904,2 | 951,1 | 46,9 | 105,2 |
| 5 | Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн. на особу | 130 | 134,9 | 4,9 | 103,9 |
| 6 | Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 54668 | 113238 | 58570 | 207,1 |
| 7 | Фондовіддача, коефіцієнт | 12 | 6,8 | -5,2 | 56,5 |
| 8 | Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн. | 213053 | 214630 | 1577 | 100,7 |
| 9 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 77,1 | 78,5 | 1,4 | 101,8 |
| 10 | Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 565941 | 638055 | 72114 | 112,7 |
| 11 | Власний капітал, тис. грн. | 173017 | 207920 | 34903 | 120,2 |
| 12 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 22257 | 18298 | -3959 | 82,2 |
| 13 | Чисті понесені збитки за страховими виплатами, тис. грн. | 210328 | 306403 | 96075 | 145,7 |
| 14 | Адміністративні витрати, тис. грн. | 132173 | 124287 | -7886 | 94,0 |
| 15 | Витрати на збут, тис. грн. | 275227 | 249687 | -25540 | 90,7 |
| 16 | Повні витрати на реалізацію страхових послуг, тис. грн. | 639985 | 698675 | 58690 | 109,2 |
| 17 | Витрати на 1 грн. реалізованих страхових послуг, коп. | 0,98 | 0,91 | -0,07 | 93,3 |
| 18 | Прибуток від реалізації страхових послуг, тис. грн. | 13777 | 66045 | 52268 | 479,4 |

*Продовження табл. 2.3*

| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | -58403 | 196 | 58599 | * |
| 20 | Рентабельність реалізованих страхових послуг, % | 2,15 | 9,45 | 7,30 | * |
| 21 | Рентабельність (збитковість) власного капіталу, % | -33,76 | 0,09 | 33,85 | * |
| 22 | Рентабельність (збитковість) активів, % | -10,32 | 0,03 | 10,35 | * |

Джерело: складено автором на підставі [Додатки А, Б, В]

Незважаючи на негативні наслідки пандемії для страхового ринку України, ПрАТ «UPSK» змогло наростити обсяг чистих зароблених страхових премій до 764720 тис. грн. в 2020 році, що на 17% більше, ніж в 2019 р.

Кадровий склад компанії поповнився на 81 особу і на кінець періоду, що аналізується, становив 804 особи, в тому числі 768 осіб промислово-виробничого персоналу. Продуктивність праці, а саме: показник чистих зароблених страхових премій у розрахунку на одного штатного працівника, збільшилась за період на 5,2%.

Фонд оплати праці персоналу страхової компанії виріс прямо пропорційно до приросту чисельності штатних працівників на 15,6%. Як наслідок, середньорічна заробітна плата штатного працівника ПрАТ «UPSK» в 2020 р. досягла позначки 134,9 тис. грн., що на 4,9 тис. грн. або 3,9% вище, ніж в попередньому році.

Негативною динамікою відзначився показник фондовіддачі: він знизився з 12 позицій в 2019 р. до 6,8 в 2020 р., що вказує на зниження ефективності використання основних засобів страховика. Водночас, на пришвидшення його ділової активності вказують зміни за коефіцієнтом оборотності оборотних коштів, що збільшився на 1,4 пунктів і в 2020 р. становив 78,5 коефіцієнта.

У складі повних витрат страхової компанії «UPSK» спостерігаємо зменшення собівартості реалізованих послуг (на 17,8%), адміністративних витрат (на 6%) та витрат на збут (на 9,3%), а чисті понесені збитки за страховими виплатами, навпаки, зросли на 45,7% за період. Унаслідок

вказаних змін, повні витрати страховика на реалізацію страхових послуг зросли з 639985 тис. грн. в 2019 р. до 698675 тис. грн. в 2020 р., або на 9,2%. Витрати на 1 грн. послуг, реалізованих страховою компанією «UPSK», скоротились з 0,98 коп. до 0,91 коп., що є свідченням зниження їх витрато місткості.

Позитивною динамікою відзначається прибуток від реалізації послуг страховика, який за два роки виріс у 4,79 разів: з 13777 тис. грн. в 2019 р. до 66045 тис. грн. в 2020 р., а також прибутковість його діяльності за кінцевим фінансовим результатом. Адже в 2019 р. вона була збитковою (розмір збитку становив 58403 тис. грн.), а наприкінці 2020 р. компанії вдалось вийти на чистий прибуток в обсязі 196 тис. грн.

Рентабельність страхових послуг істотно зросла: з 2,15% до 9,45% за період. Збитковість власного капіталу і активів страховика в 2019 р. змінилась на рентабельність в 2020 р., досягнувши відповідно 0,09% та 0,03%.

Узагальнюючи зазначене, відзначимо в цілому сприятливі тенденції розвитку фінансово-економічного стану ПрАТ «UPSK» за період 2019 – 2020 рр., що виявляється у збільшенні обсягів чистих зароблених страхових премій, підвищенні продуктивності праці та оборотності оборотного капіталу, переходом від збиткової до прибуткової діяльності.

## 2.2. Аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу ПрАТ «UPSK»

Для початку кадровий склад страхової компанії охарактеризуємо за окремими категоріями персоналу, в тому числі з деталізацією складу та структури промислово-виробничого персоналу. Відповідні аналітичні дані зведені в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Склад та структура персоналу ПрАТ «UPSK» за категоріями в 2019 – 2020 рр.**

| № | Показник | Роки | | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2019 | | 2020 | | | |
| | | Осіб | Питома вага, % | Осіб | Питома вага, % | Абсолютне, осіб | Структурні зрушення, п. п. |
| 1 | Середньооблікова кількість штатних працівників, всього: | 723 | 100 | 804 | 100 | 81 | * |
| 2 | Непромисловий персонал | 38 | 5,3 | 36 | 4,5 | -2 | -0,8 |
| 3 | Промислово-виробничий персонал, всього, в т.ч.: | 685 | 94,7 | 768 | 95,5 | 83 | 0,8 |
| 3.1 | Виробничий (операційний): | 451 | 62,4 | 472 | 58,7 | 21 | -3,7 |
| 3.1.1 | операційні працівники | 402 | 55,6 | 423 | 52,6 | 21 | -3,0 |
| 3.1.2 | інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, стажери) | 49 | 6,8 | 49 | 6,1 | 0 | -0,7 |
| 3.2 | Управлінський: | 234 | 32,4 | 296 | 36,8 | 62 | 4,5 |
| 3.2.1 | Керівники | 41 | 5,7 | 41 | 5,1 | 0 | -0,6 |
| 3.2.2 | Спеціалісти | 148 | 20,5 | 205 | 25,5 | 57 | 5,0 |
| 3.2.3 | Службовці | 45 | 6,2 | 50 | 6,2 | 5 | 0,0 |

Джерело: складено автором на підставі [Додаток В]

З даних табл. 2.4 видно, що зростання середньооблікової кількості працівників ПрАТ «UPSK» відбулось за рахунок їх приросту в категорії промислово-виробничого персоналу (на 83 особи; в структурі приріст становив 0,8%, а його частка досягла 95,5% в 2020 р.). Натомість чисельність непромислового персоналу, що обслуговує об'єкти соціальної інфраструктури страховика, скоротилась з 38 до 36 осіб.

Найбільше кадровий склад страхової компанії поповнився за період управлінським персоналом. Так, із загального приросту на 62 особи 57 осіб – це спеціалісти та 5 осіб – службовці. Кількість її керівників залишалась незмінною продовж двох років – 41 особа. Також відбулось збільшення операційних працівників старховика: з 402 осіб в 2019 р. до 423 осіб в 2020 р., або на 21 особу.

На рис. 2.2 зображено структуру промислово-виробничого персоналу компанії в 2019 р.

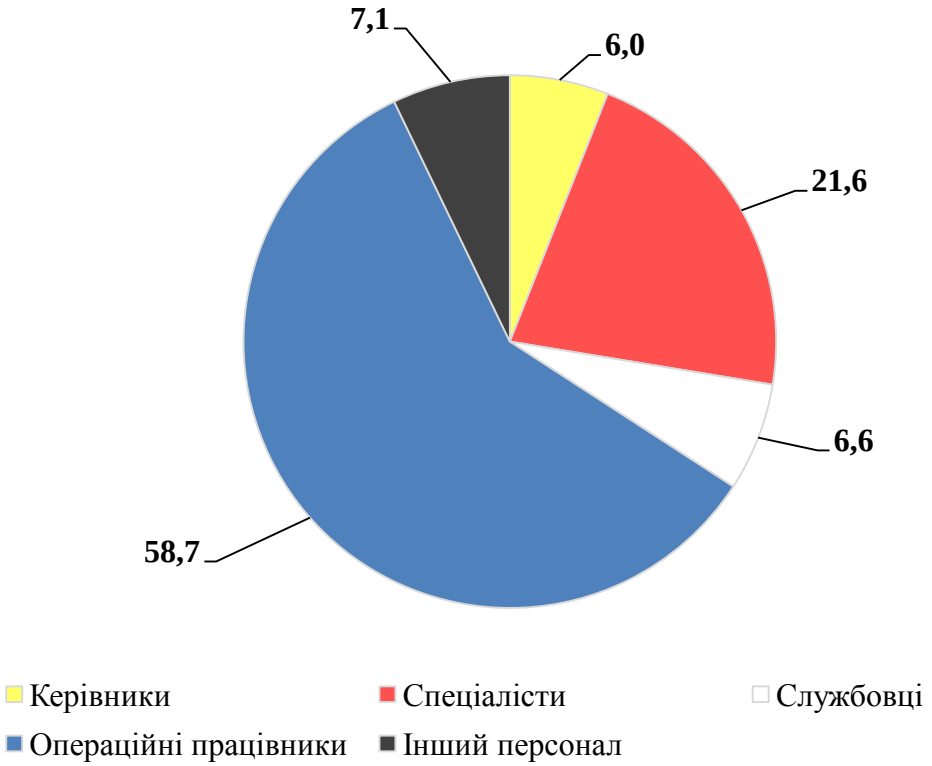


Рис. 2.2. Структура промислово-виробничого персоналу ПрАТ «UPSK» в 2019 р.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.4

Отже, на початку періоду, що аналізується, в структурі ПВП страховика 58,7% складали операційні працівники (страхові агенти та брокери різних рангів, касири, працівники call-центру тощо); на другому місці (21,6%) – спеціалісти; на третьому (7,1%) – інший персонал, в тому числі молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони та стажери. Частка службовців та керівників складала відповідно 6,6% та 6%.

В 2020 р. структура промислово-виробничого персоналу страховика зазнала несуттєвих змін (рис. 2.3).

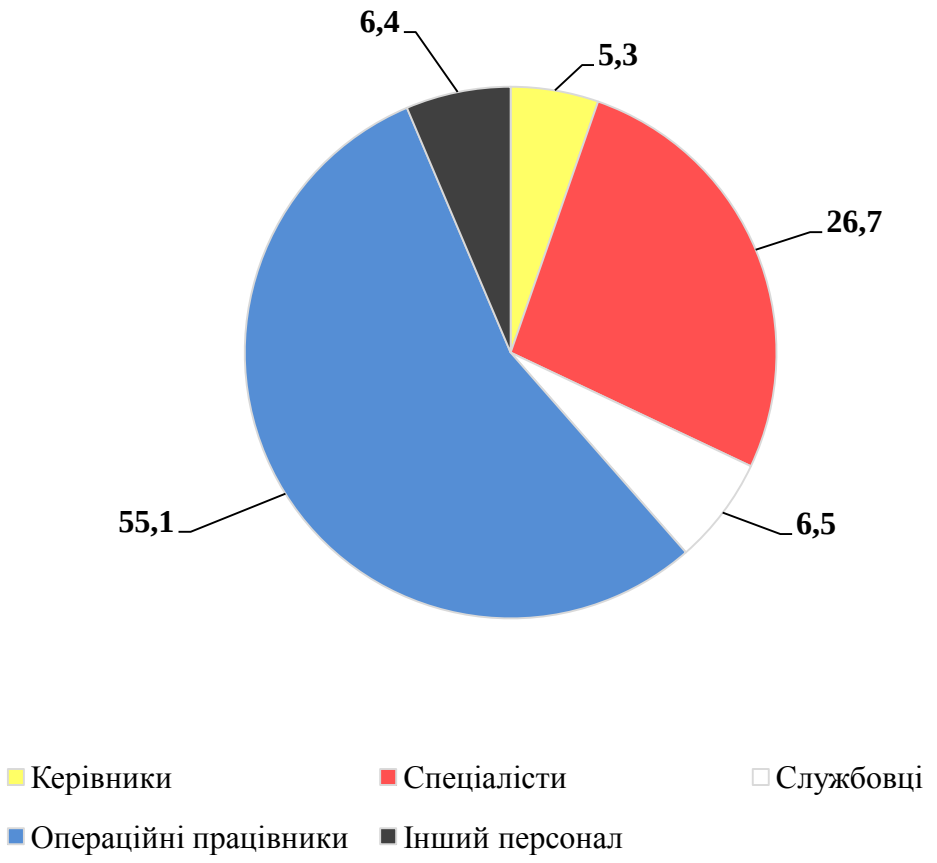


Рис. 2.3. Структура промислово-виробничого персоналу ПрАТ «UPSK» в 2020 р.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.4

Збільшилась питома вага спеціалістів компанії (до 26,7% в 2020 р. або на 5,1%), а частки інших категорій працівників скоротились, максимально –

частка операційних працівників: до 55,1% на кінець аналізованого періоду, або на 3,6% за два роки.

В табл. 2.5 нами відображено показники, що характеризують зміни в складі та структурі персоналу ПрАТ «UPSK» за ознакою статі, віку та рівня освіти продовж 2019 – 2020 рр.

*Таблиця 2.5*

**Склад та структура промислово-виробничого персоналу ПрАТ «UPSK» за різними ознаками**

| Категорії персоналу | Роки | | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | | 2020 | | | |
| | Осіб | Питома вага, % | Осіб | Питома вага, % | Абсолютне, осіб | Структурні зрушення, п. п. |
| ***За гендерною ознакою:*** | | | | | | |
| Чоловіки | 331 | 48,3 | 370 | 48,2 | 39 | -0,1 |
| Жінки | 354 | 51,7 | 398 | 51,8 | 44 | 0,1 |
| ***За віком:*** | | | | | | |
| 15 - 28 років | 165 | 24,1 | 188 | 24,5 | 23 | 0,4 |
| 29 - 40 років | 249 | 36,4 | 290 | 37,8 | 41 | 1,4 |
| 41 - 50 років | 169 | 24,7 | 179 | 23,3 | 10 | -1,4 |
| 51 - 60 років | 89 | 13 | 96 | 12,5 | 7 | -0,5 |
| Понад 60 років | 13 | 1,9 | 15 | 2 | 2 | 0,1 |
| ***За рівнем освіти:*** | | | | | | |
| Повна загальна середня освіта | 4 | 0,6 | 3 | 0,4 | -1 | -0,2 |
| Професійна (професійно-технічна) освіта | 36 | 5,3 | 41 | 5,3 | 5 | 0 |
| Початковий рівень вищої освіти (молодший спеціаліст/бакалавр) | 58 | 8,5 | 70 | 9,1 | 12 | 0,6 |
| Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти | 169 | 24,7 | 198 | 25,8 | 29 | 1,1 |
| Другий (магістерський) рівень вищої освіти | 418 | 61 | 456 | 59,4 | 38 | -1,6 |
| Частка працівників з вищою освітою (перший та другий рівні), % | 85,7 | | 85,2 | | -0,5 | * |
| **Разом** | 685 | 100 | 768 | 100 | 83 | * |

Джерело: складено автором на підставі [Додаток В]

В структурі персоналу страхової компанії несуттєво, але переважають жінки, а їх частка за два роки зросла з 51,7% до 51,8%. В абсолютному

еквіваленті працівниць-жінок стало більше на 44 особи, а чоловіків – на 39 осіб.

У віковій структурі персоналу ПрАТ «UPSK» максимальна частка належить працівникам віком від 29 до 40 років: 36,4% в 2019 р. та 37,8% в 2020 р. Практично на одноковому рівні перебуває питома вага працівників у віковому діапазоні 15 – 28 років та 41 – 50 років. Так, частка молоді зросла на 0,4% і досягнула в 2020 р. 24,5%, а частка працівників у віці 41 – 50 років скоротилась на 1,4%, або до 23,3% на кінець періоду, що аналізується. За два роки зросла кількість штатних працівників компанії, яким на момент дослідження виповнилось 51 – 60 років: з 89 до 96 осіб, проте їх частка в структурі персоналу скоротилась з 13% до 12,5%. Мінімальна питома вага припадає на працівників передпенсійного та пенсійного віку (понад 60 років): 1,9% та 2% відповідно на початок та кінець періоду.

Щодо рівня освіти представників кадрового складу ПрАТ «UPSK», то він є достатньо високим, адже частка працівників з бакалаврським та магістерським, в тому числі з освітнім ступенем спеціаліста, рівнями вищої освіти становить 85,7% в 2019 р. та 85,2% в 2020 р., хоча і з негативними трендом в динаміці. Загалом в структурі персоналу страхової компанії за рівнем освіти переважають працівники, що здобули освітній ступінь магістра (спеціаліста). Їх кількість за 2019 – 2020 рр. зросла на 38 осіб, проте в структурі вони втратили 1,6 процентних пунктів, досягнувши в 2020 р. позначки 59,4%. Натомість зросла питома вага працівників, які мають перший (бакалаврський) та початковий (молодший бакалавр або спеціаліст) рівні вищої освіти. Частка працівників із повною загальною середньою освітою майже невідчутна і знижується: з 0,6% в 2019 р. до 0,4% в 2020 р.

Важливим етапом в аналітиці кадрового складу компанії є оцінка абсолютних та відносних показників руху персоналу, що на базі даних ПрАТ «UPSK» зведені в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Абсолютні та відносні показники руху персоналу ПрАТ «UPSK» за 2019 – 2020 рр.**

| № | Показник | Роки | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2019 | 2020 | Абсолютне | Відносне, % |
| Абсолютні показники руху персоналу: | | | | | |
| 1 | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 723 | 804 | 81 | 11,2 |
| 2 | Кількість прийнятих штатних працівників, осіб | 133 | 176 | 43 | 32,3 |
| 3 | Кількість звільнених штатних працівників, осіб, у тому числі: | 101 | 122 | 21 | 20,8 |
| 3.1 | із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) | 0 | 0 | 0 | * |
| 3.2 | із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо) | 101 | 122 | 21 | 20,8 |
| 4 | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб | 716 | 770 | 54 | 7,5 |
| Відносні показники руху персоналу (у %): | | | | | |
| 5 | Коефіцієнт загального обороту | 32,4 | 37,1 | 4,7 | * |
| 6 | Коефіцієнт обороту по прийому | 18,4 | 21,9 | 3,5 | * |
| 7 | Коефіцієнт обороту по вибуттю | 14,0 | 15,2 | 1,2 | * |
| 8 | Коефіцієнт плинності кадрів | 14,0 | 15,2 | 1,2 | * |
| 9 | Коефіцієнт відновлення працівників | 131,7 | 144,3 | 12,6 | * |
| 10 | Коефіцієнт постійності кадрів | 99,0 | 95,8 | -3,2 | * |

Джерело: складено автором на підставі [Додаток В]

Незважаючи на складні умови, в яких працюють компанії, у тому числі страхові, в період пандемії, ПрАТ «UPSK» збільшило облікову кількість штатних працівників на 81 особу, а коефіцієнт його обороту по прийому два роки поспіль переважає за величиною коефіцієнт обороту по вибуттю, що вказує на пришвидшення вхідних кадрових потоків страховика. Так, в 2020 р. було прийнято на 43 особи більше, ніж в 2019 р., а кількість звільнених, всі – з причин плинності кадрів, зросла на 21 особу.

Коефіцієнт обороту по прийому працівників в компанії у 2020 р. складав 21,9%, а по вибуттю – 15,2%, що відповідно на 3,5% і 1,2% більше, ніж в

попередньому році. Як наслідок, коефіцієнт загального обороту кадрів виріс на 4,7%, досягнувши на кінець періоду 37,1%.

Коефіцієнт відновлення працівників ПрАТ «UPSK» збільшився до 144,3% в 2020 р., або на 12,6% відносно попереднього року, що є позитивним трендом. Водночас, негативної оцінки заслуговує динаміка показника плинності кадрів, яка була зростаючою: з 14% в 2019 р. до 15,2% в 2020 р. (до того ж, величина показника достатньо висока і наближається до критичного рівня у 20% як граничного для страхових компаній), та коефіцієнта постійності кадрів, яка була спадною: з 99% до 95,8% за два роки. Таким чином, в компанії пришвидшився відтік кадрів та посилились тенденції до дестабілізації руху працівників, що потребують вжиття дієвих заходів в рамках політики управління ним.

Ефективність використання персоналу ПрАТ «UPSK» визначимо за допомогою методики факторного аналізу продуктивності праці, зокрема, способом абсолютних різниць. З огляду на специфіку діяльності страхової компанії такий показник буде розраховуватись на підставі співвідношення обсягу чистих зароблених страхових премій та середньооблікової кількості ПВП за рік. На результативний показник чинитимуть вплив чотири фактори:

1) кількість днів, відпрацьована одним операційним працівником за рік (А);

2) тривалість робочого дня, годин (Б);

3) зміна питомої ваги операційних працівників у складі ПВП, % (В);

4) середньогодинна продуктивність праці одного операційного працівника, тис. грн. (Г).

З метою проведення факторного аналізу продуктивності праці у ПрАТ «UPSK» за 2019 – 2020 рр. в табл. 2.7 представлено вихідні дані, які потребують подальшого опрацювання. Так, результативний показник продовж двох років зазнав позитивних змін: середньорічна продуктивність праці працівника ПВП зросла на 41,33 тис. грн., або 4,33% і в 2020 р. досягнула позначки 995,73 тис. грн.

*Таблиця 2.7*

**Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці (чистих зароблених страхових премій на одного працівника промислово-виробничого персоналу) у ПрАТ «UPSK» за 2019 – 2020 рр.**

| № | Показник | Роки | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2019 | 2020 | Абсолютне | Відносне, % |
| ***Вихідна інформація*** | | | | | |
| 1 | Чисті зароблені страхові премії, тис. грн. | 653762 | 764720 | 110958 | 16,97 |
| 2 | Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб, у тому числі: | 685 | 768 | 83 | 12,12 |
| 2.1 | операційні працівники | 402 | 423 | 21 | 5,22 |
| 3 | Відпрацьовано операційними працівниками, тис. люд.-днів | 100045 | 105967 | 5 922 | 5,92 |
| 4 | Відпрацьовано операційними працівниками, тис. люд.-годин | 810435 | 853723 | 43 288 | 5,34 |
| ***Розрахункові показники*** | | | | | |
| 5 | Середньорічна продуктивність праці працівника ПВП, тис. грн. на особу | 954,40 | 995,73 | 41,33 | 4,33 |
| 6 | Середньорічна продуктивність праці операційного працівника,тис.грн. на особу | 1626,27 | 1807,85 | 181,58 | 11,17 |
| 7 | Середньогодинна продуктивність праці операційного працівника, тис. грн. | 0,81 | 0,90 | 0,09 | 11,04 |
| 8 | Тривалість робочого дня, годин | 8,10 | 8,06 | -0,04 | -0,55 |
| 9 | Кількість днів, відпрацьованих одним операційним працівником за рік | 249 | 251 | 2 | 0,66 |
| 10 | Питома вага операційних працівників у складі ПВП, п. п. | 0,59 | 0,55 | -0,04 | * |

Джерело: складено автором на підставі [Додаток В]

Визначимо величину впливу чотирьох факторів на результативний показник способом абсолютних різниць, а саме:

- кількості днів, відпрацьованих одним операційним працівником за рік (А):

$$\Delta ПП_А = 2 \cdot 8,10 \cdot 0,59 \cdot 0,81 = 6,31 \text{ тис. грн.}$$

- тривалості робочого дня (Б):

$$\Delta ПП_Б = 251 \cdot (-0,04) \cdot 0,59 \cdot 0,81 = -5,24 \text{ тис. грн.}$$

- зміни питомої ваги операційних працівників у складі ПВП (В):

$$\Delta ПП_В = 251 \cdot 8,06 \cdot (-0,04) \cdot 0,81 = -58,74 \text{ тис. грн.}$$

- середньогодинної продуктивність праці одного операційного працівника (Г):

$$\Delta ПП_{Г} = 251 \cdot 8{,}06 \cdot 0{,}55 \cdot 0{,}09 = 99 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо сукупний факторний вплив на результативний показник:

$$\Delta ПП_{сукупний} = 6{,}31 - 5{,}24 - 58{,}74 - 99{,}01 = 41{,}33 \text{ тис. грн.}$$

В табл. 2.8 узагальнимо отримані результати як у вартісному, так і у відносному вираженні.

*Таблиця 2.8*

**Результати впливу факторів на продуктивність праці працівників промислово-виробничого персоналу у ПрАТ «UPSK» за 2019 – 2020 рр.**

| № | Зміна факторів | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
|---|---|---|---|
| 1 | Кількості днів, відпрацьованих одним операційним працівником | 6,31 | 0,66 |
| 2 | Тривалості робочого дня | -5,24 | -0,55 |
| 3 | Питомої ваги операційних працівників у складі промислово-виробничого персоналу | -58,74 | -6,15 |
| 4 | Середньогодинної продуктивності праці одного операційного працівника | 99 | 10,37 |
| 5 | **Разом** | 41,33 | 4,33 |

За табличними даними можна сформулювати наступні висновки щодо динаміки продуктивності праці (чистих зароблених страхових премій на одного працівника ПВП) у ПрАТ «UPSK» за два роки. Позитивний вплив на неї чинили два фактори – збільшення кількості днів, відпрацьованих одним операційним працівником (на 2 дні), та середньогодинної продуктивності праці одного операційного працівника (на 0,09 тис. грн.). Як наслідок, приріст результативного показника за рахунок першого фактору становив 6,31 тис. грн., другого – 99 тис. грн. До зниження продуктивності праці призвело скорочення тривалості робочого дня (на 0,04 години) та відчутне зменшення питомої ваги операційних працівників у складі ПВП (на 0,04%). Через негативну динаміку означених факторів результативний показник знизився на 5,24 тис. грн. та 58,74 тис. грн. відповідно. У підсумку продуктивність праці

працівників промислово-виробничого персоналу страхової компанії зазнала приросту – на 41,33 тис. грн., або на 4,33% в 2020 р. порівняно з 2019 р.

Таким чином, за інших рівних умов можна стверджувати про підвищення ефективності використання персоналу страхової компанії в період дослідження.

## 2.3. Оцінка робочого часу, організації режимів праці та відпочинку у ПрАТ «UPSK»

Раціональний режим праці та відпочинку працівників компанії створює підґрунтя для ефективного використання робочого часу. Склад і структуру останнього за період 2019 – 2020 рр. проаналізуємо на підставі інформації, що представлена в табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Склад і структура робочого часу штатних працівників ПрАТ «UPSK» за 2019 – 2020 рр.**

| № | Показник | Роки | | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2019 | | 2020 | | Абсолютне | Структурні зрушення, п. п. |
| | | Люд.-год. | % | Люд.-год. | % | | |
| 1 | Фонд робочого часу | 1458735 | 100 | 1660345 | 100 | 201610 | 0 |
| 2 | Відпрацьований час | 1148024 | 79 | 1278466 | 77 | 130441 | -1,7 |
| 3 | Невідпрацьований час,всього, у тому числі з причин: | 310711 | 21 | 381879 | 23 | 71169 | 1,7 |
| 3.1 | щорічних відпусток | 214390 | 15 | 278772 | 17 | 64382 | 2,1 |
| 3.2 | тимчасової непрацездатності | 12117,7 | 0,8 | 8019,5 | 0,5 | -4098 | -0,3 |
| 3.3 | відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін | 38457,2 | 2,6 | 50345,2 | 3 | 11888 | 0,4 |
| 3.4 | переведення на неповний робочий день з економічних причин | 39158,9 | 2,7 | 43345,8 | 2,6 | 4187 | -0,1 |
| 3.5 | інші причини | 6586,5 | 0,5 | 1396,9 | 0,1 | -5190 | -0,4 |

Джерело: складено автором на підставі [Додаток В]

З табличних даних бачимо, що фонд робочого часу штатних працівників компанії збільшився на 201610 люд.-годин, або до 1660345 люд.-годин в 2020 році, що відбулось унаслідок зростання чисельності персоналу. При цьому частка відпрацьованого працівниками часу на кінець періоду, що аналізується, несуттєво, але скоротилась – з 78,7% до 77%, або на 1,7%, хоча в абсолютному еквіваленті зафіксовано приріст.

З-поміж невідпрацьованого часу всі його складові мали приріст, за винятком тих, що пов'язані із тимчасовою непрацездатністю та інших причин. Кількість годин, невідпрацьованих працівниками ПрАТ «UPSK» у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, скоротилась на 4098 люд.-годин, або до 8019,5 люд.-годин в 2020 р., а з інших причин – на 5190 люд.-годин, досягнувши на кінець періоду позначки 1396,9 люд.-годин.

На рис. 2.4 зображено структуру невідпрацьованого персоналом страховика часу за період 2019 – 2020 рр., звідки бачимо, що на 4% збільшилась частка щорічних відпусток (до 73% в 2020 р.); зросла питома вага відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін (із 12,4% до 13,2% за два роки), що обумовлено карантинними умовами праці в період пандемії; дещо скоротилась частка невідпрацьованого працівниками часу через переведення на неповний робочий день з економічних причин (на 1,2%, або до 11,4% в 2020 р.).

Питома вага невідпрацьованого штатними працівниками ПрАТ «UPSK» робочого часу з причин тимчасової непрацездатності та інших причин була мінімальною та зі спадною динамікою.

Висновки про результати використання персоналом страховика номінального та ефективного фонду робочого часу здійснимо на підставі даних табл. 2.10.

Рис. 2.4. Структура невідпрацьованого штатними працівниками ПрАТ «UPSK» робочого часу за 2019 – 2020 рр.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.9

*Таблиця 2.10*

**Показники використання номінального та ефективного фондів робочого часу штатними працівниками ПрАТ «UPSK» за 2019 – 2020 рр.**

| № | Показник | Роки | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2019 | 2020 | Абсолютне | Відносне, % |
| 1 | Календарний фонд робочого часу на всіх штатних працівників, люд.-днів | 263895 | 304410 | 40515 | 15,4 |
| 2 | Календарний фонд робочого часу на всіх штатних працівників, люд.-годин | 2111160 | 2435280 | 324120 | 15,4 |
| 3 | Номінальний фонд робочого часу, люд.-днів | 180750 | 209334 | 28584 | 15,8 |
| 4 | Ефективний фонд робочого часу, люд.-годин | 1412241 | 1580966 | 168725 | 11,9 |
| 5 | Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, % | 68,5 | 68,8 | 0,3 | * |
| 6 | Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, % | 66,9 | 64,9 | -2,0 | * |

Джерело: розраховано автором

Календарний фонд робочого часу штатних працівників досліджуваної страхової компанії в люд.-днях і люд.-годинах збільшився на 15,7% за рахунок приросту їх середньооблікової чисельності та із врахуванням того, що 2020 рік був високосним. Номінальний фонд робочого часу, що визначався нами як добуток кількості робочих днів у році та середньооблікової чисельності персоналу, збільшився на 15,8% за два роки. Ефективний фонд робочого часу обчислено як добуток фактичної тривалості робочого дня, кількості ефективних днів (за мінусом невиходів із поважних причин та інших втрат робочого часу) та середньооблікової чисельності працівників. Його тривалість зазнала приросту на 12,9% і досягла в 2020 р. 1567736 люд.-годин.Як наслідок,частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу збільшилась із 68,5% до 68,6% продовж 2019 – 2020 рр. Ефективність використання робочого часу знизилась, оскільки частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу скоротилась за той самий період з 66,9% до 64,9%, або на 2%.

В табл. 2.11 нами зведені дані щодо організації режимів праці та відпочинку в ПрАТ «UPSK», які зафіксовані в Колективному договорі та правилах внутрішнього трудового розпорядку.

*Таблиця 2.11*

**Особливості організації режимів праці та відпочинку працівників в ПрАТ «UPSK» (станом на 01.01.2021 р.)**

| № | Організаційний напрямок | Зміст |
|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* |
| 1 | Тривалість робочого часу | • Норма тривалості робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень<br>• У робочий день, який передує святковим і неробочим дням (дню), тривалість роботи працівників скорочується на 1 годину<br>• Про надурочну роботу працівники повідомляються не менш, ніж за добу до початку такої роботи, а зміни в тривалості робочого дня (тижня) мають бути погоджені з профспілкою<br>• Працівники за узгодженням із представником роботодавця мають право використовувати гнучкий графік роботи з оплатою праці пропорційно відпрацьовану часу без будь-яких обмежень трудових прав (цей пункт прописаний в Колективному договорі, проте така практика в компанії не використовується) |
| 2 | Режим роботи | Початок роботи: $9^{00}$<br>Закінчення роботи: $18^{00}$, в п’ятницю – $16^{45}$<br>Обідня перерва: $13^{00}$ – $13^{45}$<br>Вихідні дні – субота, неділя |
| 3 | Право на додаткову перерву | Таке право мають працівники, праця яких пов’язана з роботою із візуальним дисплейним терміналом електронно-обчислювальних машин: для операторів із застосуванням ЕОМ тривалість регламентованих перерв – 15 хв. через кожні 2 години; для операторів комп’ютерного набору – 10 хв. після кожної години роботи |
| 4 | Дистанційна робота | Дистанційна робота (з моменту укладання трудового договору або в процесі трудових відносин) передбачена умовами Колективного договору страховика. Станом на початок 2021 року на цих умовах працюють близько 40% операторів call-центру, а також майже 15% страхових агентів у Києві та регіональних відділеннях |

*Продовження табл. 2.11*

| *1* | *2* | *3* |
|---|---|---|
| 5 | Гарантії в області відпусток | • Тривалість щорічної основної відпустки для працівників становить 24 календарних дня за відпрацьований робочий рік, обчислений з дня укладання трудового договору<br>• Черговість надання щорічних відпусток визначається графіком, який затверджується роботодавцем за погодженням з профспілкою і доводиться до відома працівників. При встановленні черговості враховуються сімейні та інші особисті інтереси кожного працівника компанії<br>• Графік відпусток на кожний календарний рік затверджується до 5 січня поточного року<br>• Працівникам компанії молодшим за 18 років, особам з інвалідністю та іншим пільговим категоріям щорічна відпустка надається тривалістю та в терміни, передбачені законодавством<br>• Компанія гарантує надання додаткової оплачуваної відпустки (з розрахунку середнього заробітку) за невідмовними обставинами тривалістю до 3-х днів з причин: смерті та тяжкого захворювання одного з подружжя, дітей чи батьків; власного одруження; народження дитини; донорам<br>• Додаткові відпустки з інших причин, у тому числі без збереження заробітної плати, надаються відповідно до діючого законодавства |

Джерело: складено автором на підставі інформації з Колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку компанії

З початку поширення пандемії ПрАТ «UPSK» забезпечує максимальний рівень безпеки для відвідувачів офісів (відділень) та співробітників. Організовано спеціальні скриньки в особистих кабінетах застрахованих для кореспонденції, на сайті розміщено інструктивні матеріали щодо дистанційної подачі документів, для ведення переговорів та консультування клієнтів використовуються канали віддалених комунікацій (телефон, Viber, Zoom, Skype, інші месенджери). На момент кваліфікаційного дослідження всі співробітники ПрАТ «UPSK», щодо яких не передбачено дистанційний формат роботи (пункт 4 табл. 2.11), повернулись до стандартного режиму роботи в офіси (відділення) із дотриманням особистої безпеки, щоб мінімізувати ризик поширення зараження COVID-19.

Для оцінки рівня задоволеності працівників ПрАТ «UPSK» діючим режимом праці та відпочинку було проведено опитування 90 працівників київського офісу та відділень ПрАТ «UPSK» (це 10,8% від загальної кількості

персоналу страховика в 2020 р.). Узагальнений портрет вибірки респондентів такий: менеджери (спеціалісти) низової та середньої ланок віком від 22 до 45 років, зі стажем роботи в компанії понад 3 роки, вищою освітою (бакалаврський та магістерський рівні), з яких 56% жінок.

Відповіді працівників страховика на питання анкети [Додаток Г] «Чи вдається Вам, працюючи в компанії, досягати балансу між трудовими обов'язками та особистим життям (інтересами)»? у структурному співвідношенні наведені на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Структура відповідей працівників-респондентів компанії на питання «Чи вдається Вам, працюючи в компанії, досягати балансу між трудовими обов'язками та особистим життям (інтересами)?»

Джерело: складено автором на даних табл. Д.1 [Додаток Д]

З даних рисунку бачимо, що серед 4-х варіантів відповідей найбільша частка припадає на тих працівників, хто висловив неспроможність досягнути

балансу між трудовими обов’язками і особистим життям (інтересами), працюючи ПрАТ «UPSK», відзначивши, що їм бракує особистого часу із-за роботи, аби відчувати гармонію. Хоча варто зазначити, що більша частина опитаних – 52,2% (сума часток відповідей «скоріше так» і « «так») в тій або іншій мірі відчувають, що досягнули work-life balance. 10% респондентів зізнається, що часу на особисте життя та інтереси через завантаженість роботою практично не залишається.

З огляду на результати анкетування (рис. 2.5) та фактичний стан щодо організації режиму праці та відпочинку працівників, що склався у ПрАТ «UPSK» (табл. 2.11), робимо висновок про достатньо звужений інструментарій, який використовує компанія задля раціоналізації такого режиму. Як наслідок, значна частина персоналу (47,8% опитаних) невдоволена через дисбаланс робочих і особистих інтересів. Щодо напрямків вирішення ситуації в наступному розділі кваліфікаційної роботи будуть обґрунтовані відповідні пропозиції.

# РОЗДІЛ 3
# РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ У ПрАТ «UPSK»

## 3.1. Обґрунтування напрямків раціоналізації режимів праці та відпочинку у ПрАТ «UPSK» через впровадження гнучкого графіку та частково дистанційної роботи

Спираючись на позитивний досвід раціоналізації режимів праці та відпочинку працівників й поліпшення балансу «робота – особисте життя» в іноземних та українських компаніях [44,36,27], а також виходячи з проблемних аспектів у цьому напрямку в ПрАТ «UPSK», що були ідентифіковані у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, а саме: порушення work-life balance, на який вказали опитувані співробітники, та обмежений набір інструментів, що їх використовує компанія задля оптимізації робочого часу із особистим часом працівників, нами було сформульовано декілька пропозицій щодо удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку на досліджуваному підприємстві. Вибірці респондентів, що брала участь в попередньому анкетуванні, необхідно було оцінити їх з точки зору найбільш бажаних для реалізації.

Із пропонованих в анкеті заходів [Додаток Г, питання 2] кожен працівник-респондент міг обрати від одного до трьох, які вважає за доцільне. Результати обробки даних, отриманих в ході анкетування [табл. Д.2, Додаток Д], проілюстровано на рис. 3.1. З їх допомогою виявлено заходи, на які, в першу чергу, необхідно сконцентрувати увагу в кваліфікаційному дослідженні. Ними виявились впровадження гнучких (flextime) графіків роботи (1 місце – 58,9% голосів респондентів) та можливість працювати дистанційно (2 місце – 47,8%).

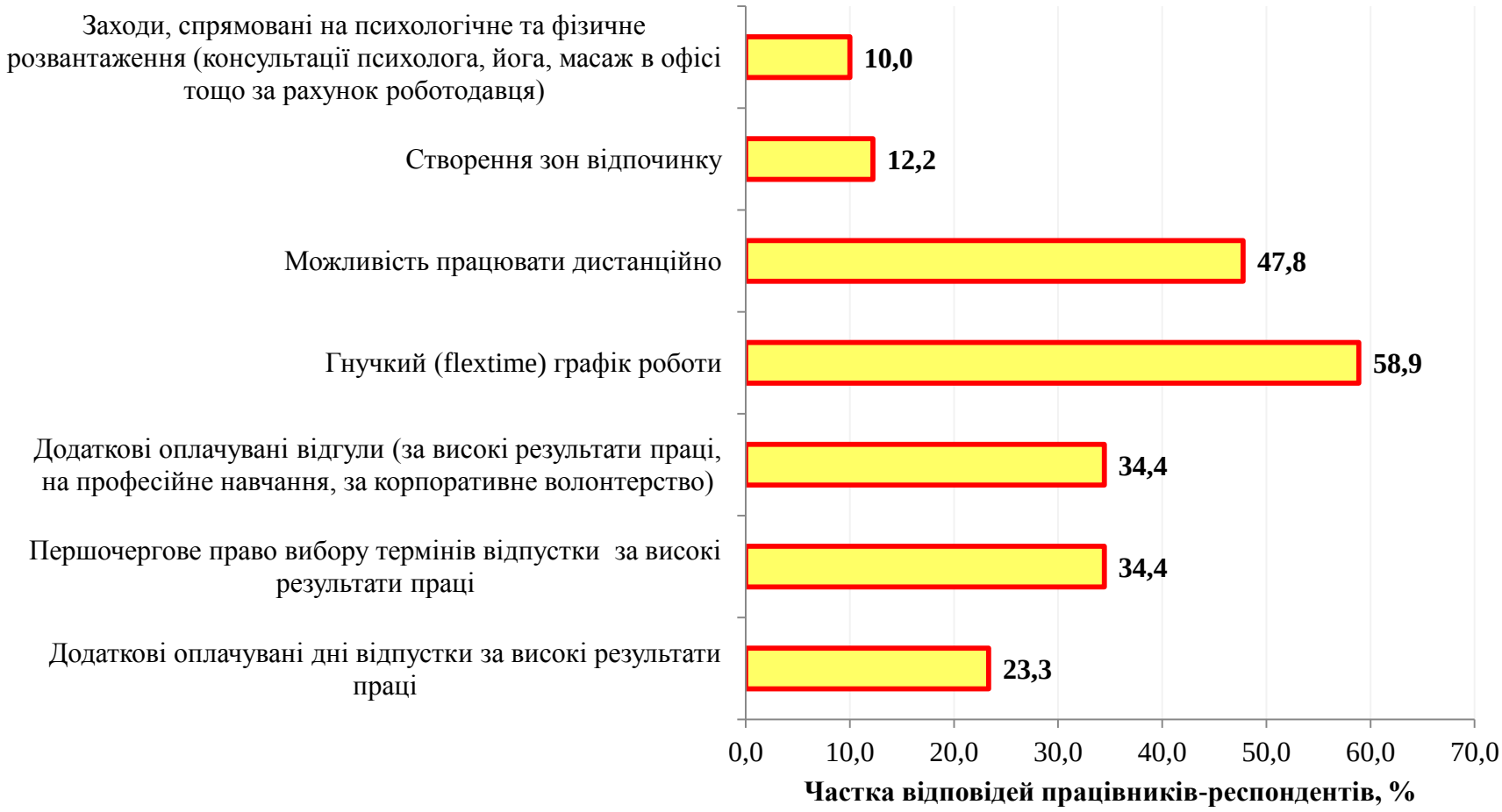


Рис. 3.1. Розподіл відповідей працівників ПрАТ «UPSK» щодо заходів, які вони вважають найбільш доцільними для впровадження з метою удосконалення режимів праці та відпочинку в компанії роботодавця

Джерело: складено автором на основі даних табл. Д.2 [Додаток Д]

Також нами було запропоновано заходи, пов'язані з різними форматами стимулювання працівників ПрАТ «UPSK» вільним часом, зокрема: додаткові оплачувані відгули та першочергове право вибору термінів відпустки (обидва набрали 34,4% голосів респондентів), додаткові оплачувані відпустки (23,3%) – все за високі результати праці як інструменти негрошового стимулювання, а також зорієнтовані на активізацію професійного навчання (підвищення кваліфікації) та корпоративного волонтерства, за що передбачаються додаткові оплачувані відгули. Крім того, в переліку пропозицій містяться дві, що сприятимуть, з нашого погляду, раціоналізації режиму відпочинку працівників страхової компанії – заходи психологічного та фізичного розвантаження і створення зон відпочинку (на даний час такі вже є в центральному управлінні ПрАТ «UPSK» у місті Києві та в одному з офісів в Одесі). Ці заходи набрали найменшу кількість голосів з-поміж респондентів – 10% та 12,2% відповідно.

З огляду на зазначене, здійснимо обґрунтування двох найбільш доцільних з погляду респондентів заходів удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку – гнучких графіків роботи та надання співробітникам компанії можливості працювати дистанційно.

Про актуальність запровадження гнучких графіків роботи (у професійній термінології часто називаються flextime графіками) в практику управління персоналом сучасних компаній свідчать результати численних соціологічних досліджень, які довели, що порушення балансу між працею та відпочинком, неоптимальні робочі графіки сприяють підвищенню рівня стресу, професійного вигорання і абсентеїзму, гальмуванню кар'єрного розвитку (бажання до цього) працівників, що, в свою чергу, призводить до фінансових (зниження продуктивності праці) і кадрових (зростання плинності кадрів) втрат роботодавця.

В першу чергу, пропонуємо звернути увагу на популярну практику встановлення гнучких графіків роботи для співробітників компанії, що з огляду на сферу її функціонування можливе для всіх категорій персоналу. На

даний момент право на використання гнучких графіків закріплено в Колективному договорі страховика, проте не використовується ним в поточній діяльності. Тут слід уточнити, що гнучкий графік роботи чітко не визначений законодавством України, проте він дотичний з форматом гнучкого режиму робочого часу, передбаченим статтею 57 Кодексом законів про працю України [31]. Тобто гнучкий графік роботи – це різновид гнучкого режиму робочого часу, за якого працівник за погодженням із роботодавцем може самостійно регулювати час початку та закінчення щоденної роботи зі збереженням її нормативної тривалості, яка становить 8 годин.

Оскільки пропоноване нами впровадження гнучкого графіку є експериментальним проєктом, то для початку рекомендуємо його апробувати на частині співробітників, зокрема, тих, що працюють в центральному управлінні ПрАТ «UPSK» у місті Києві з числа адміністративно-управлінського персоналу. Варіації гнучких графіків та проєктована схема робочого тижня зображені на рис. 3.2.

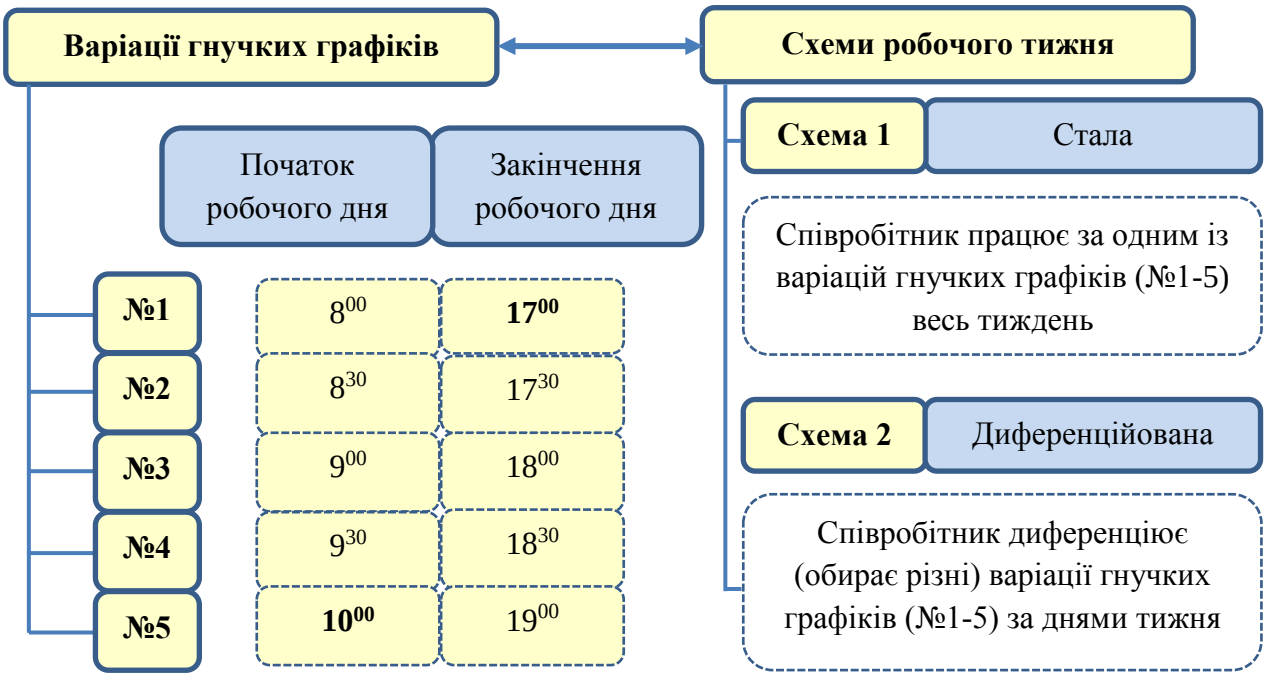


Рис. 3.2. Варіації гнучких графіків та схеми робочого тижня у ПрАТ «UPSK» за проєктом

Джерело: складено автором

На момент дослідження в страховій компанії діє стандартний графік роботи з $9^{00}$ до $18^{00}$. Як бачимо з графічних даних, передбачено до впровадження п'ять варіацій гнучких графіків, які працівники страхової компанії можуть обрати, керуючись особистими обставинами (необхідність підлаштуватись під розклад руху транспорту з дому до роботи і назад, сімейні обов'язки, як то відведення дітей у дитсадки чи школи, ранкові або вечірні навчальні курси, власні біоритми тощо). Також на рис. 3.2 жирним шрифтом виділено час початку і закінчення робочого дня, що є фіксованим робочим часом, продовж якого працівники повинні бути присутніми на робочих місцях, а саме: з $10^{00}$ до $17^{00}$.

Щодо схеми робочого тижня, то на вибір персоналу пропонуються два їх варіанти: стала, коли працівник обирає один із п'яти варіацій графіку на весь тиждень; диференційована, коли працівник має можливість чергувати різні варіації гнучких графіків продовж тижня, наприклад, по понеділкам та середам – графік №3, у вівторок – графік №5 і т.д. Проєктом рекомендовано складати гнучкі графіки на місяць вперед, тож змінювати їх працівник зможе на початку місяця, що передує місяцю затвердження нового графіку.

Крім того, вважаємо, що слід передбачити право на гнучкий графік не всім працівникам ПрАТ «UPSK», а тим, хто має досвід роботи в компанії понад рік. У такий спосіб роботодавець зможе задовольнити персональні інтереси та створити сприятливі умови для утримання в штаті як новачків, особливо з числа молодих спеціалістів, для яких аспект work-life balance є одним із пріоритетних у працевлаштуванні, так і більш досвідчених співробітників.

Послідовність дій HR-менеджерів страхової компанії при реалізації проєкту впровадження гнучких графіків роботи працівників наведено в табл. 3.1. При цьому зазначимо, що пробний термін реалізації проєкту встановлено нами на рівні шести місяців, по закінченню яких буде проаналізовано результати та прийнято остаточне рішення про його перехід в категорію постійних або відмову від практики гнучких графіків.

*Таблиця 3.1*

**Послідовність дій HR-менеджерів (спеціалістів з кадрів) ПрАТ «UPSK» за проєктом впровадження гнучких графіків роботи для працівників**

| Етап | Зміст |
|---|---|
| Етап 1 (підготовчий) | • Розробка пілотної версії проєкту та його інформаційно-комунікаційного забезпечення, документальне оформлення проєкту, створення презентації<br>• Поширення інформації про запровадження гнучких графіків та переваг від цього серед керівників та лінійних працівників структурних підрозділів компанії (для експериментального проєкту обрано головне управління страховика у м. Києві)<br>• Погодження із профспілковим комітетом організаційних аспектів впровадження гнучких графіків<br>• Внесення змін до правил внутрішнього трудового розпорядку та трудових договорів для новоприйнятих працівників (в Колективному договорі страховика вже закріплено право співробітників компанії на гнучкий робочий час), затвердження наказу про запровадження гнучких графіків роботи |
| Етап 2 (реалізаційний) | • Узгодження гнучких графіків роботи працівників із керівниками структурних підрозділів компанії, де вони працюють (вибір варіацій, схем робочого тижня) на перший місяць, потім на другий і так – до 6 місяців<br>• Складання керівниками зведеної звітності гнучких графіків роботи по кожному працівнику структурного підрозділу, яким вони керують, та її затвердження на рівні керівництва компанії<br>• Передача даних у відділ кадрів<br>• Функції безпосереднього контролю за дотриманням гнучких графіків роботи працівників покладається на їх безпосередніх керівників продовж всього терміну реалізації проєкту. Як і раніше, працівники відділу кадрів ведуть табеля робочого часу, проте вже згідно затверджених графіків |
| Етап 3 (аналітично-підсумковий) | Співробітники відділу кадрів страховика ведуть автоматизований облік інформації. Наприкінці пробного терміну реалізації проєкту ними здійснюється опитування працівників, охоплених гнучкими графіками, на предмет задоволеності діючим режимом праці в компанії, аналітика трудових показників з метою оцінки зміни показників ефективності праці та на підставі отриманих результатів, спільно із керівництвом ПрАТ «UPSK» приймається остаточне проєктне рішення |

Джерело: складено автором

З нашого погляду, для оптимізації роботи HR-менеджерів (спеціалістів відділу кадрів) страхової компанії по впровадженню гнучких графіків роботи працівників варто подбати про автоматизацію всіх передбачених проєктом процедур (комунікаційних, облікових, контрольних, аналітичних). Серед

існуючих на ринку спеціалізованого програмного забезпечення продуктів, доступних в Україні, які за функціональним призначенням максимально відповідають означеній потребі, нами обрано хмарний додаток Zistemo, що є розробкою однойменної швейцарської IT-компанії, та має російськомовну та україномовну версії. Функціонал Zistemo дозволить оптимізувати наступні операції при впровадженні гнучких графіків роботи [60]:

1) налаштувати систему комунікацій між структурними підрозділами та відділом кадрів компанії, створювати шаблони для заповнення даних щодо обраних гнучких графіків по кожному працівнику (структурному підрозділу);

2) задавати адаптовані під конкретну компанію правила гнучких графіків роботи, відстежувати їх виконання у розрізі окремих працівників (структурних підрозділів), налаштувати систему сповіщення внаслідок їх порушень;

3) оперативно управляти змінами гнучких графіків в разі потреби та аналізувати їх ефективність.

Крім того, додаток Zistemo надасть HR-менеджерам (спеціалістам відділу кадрів) ПрАТ «UPSK» можливість вести облік робочого часу співробітників, які працюють дистанційно, і контролювати роботу останніх. Це стосується другого заходу, що пропонується до реалізації в рамках кваліфікаційного дослідження і на який вказали респонденти (рис. 3.1) як на другий за пріоритетністю захід, що сприятиме удосконаленню раціональних режимів праці та відпочинку в компанії.

Як з’ясовано в другому розділі кваліфікаційної роботи (пункт 4 табл. 2.11), страховик вже успішно практикує дистанційну роботу для окремих категорій працівників. Пропонуємо розширити масштаби охоплення дистанційним режимом праці персоналу з числа найбільш результативних співробітників як способу їх стимулювання. Так, діюча в компанії система оплати праці базується на KPI (Key Performance Indicators, ключових показниках ефективності). Щоквартально спеціалісти C&B-відділу, що входить до складу HR-департаменту ПрАТ «UPSK», визначають рейтинг

співробітників компанії за KPI (рейтинг структурних підрозділів, регіональних офісів, відділень та управлінь, в цілому по компанії) та в кінці року складають підсумковий рейтинг (для преміювання за результатами року).

Пропонуємо запровадити для працівників із найвищими KPI можливість працювати дистанційно один раз на тиждень (в будь-який день за вибором і за погодженням із безпосереднім керівником). Така можливість буде надаватись на наступний квартал, що іде за кварталом, в якому було визначено KPI-рейтинг працівників. Як і в першому із запропонованих заходів, додатковою умовою для отримання права на дистанційний режим праці буде стаж роботи працівника в компанії не менше року. Щодо документального оформлення другої пропозиції, то оскільки в Колективному договорі ПрАТ «UPSK» вже передбачено право роботодавця встановлювати для окремих категорій персоналу дистанційну роботу, то змін потребуватимуть правила внутрішнього трудового розпорядку та трудові договори для новоприйнятих працівників, як і у випадку впровадження гнучких графіків.

Зазначимо, що згаданий раніше додаток Zistemo дозволить HR-менеджерам (спеціалістам відділу кадрів) страховика здійснювати контроль робочого часу дистанційних працівників, що до цього не було передбачено. Зокрема, підключивши його до мобільних пристроїв та персональних комп’ютерів, з яких співробітники компанії працюють віддалено, можна користуватись наступними опціями [60]:

1) відстежувати більш ранній або пізній початок робочого дня;

2) отримувати повідомлення про переробку або відсутність дистанційного працівника на робочому місці;

3) налаштовувати корпоративні правила фіксованого та змінного робочого часу і часу відпочинку дистанційних працівників;

4) вести аналітику використання ними робочого часу (ефективного і неефективного, зокрема, витраченого на справи, що не стосуються безпосередніх обов’язків, як то: особисті переписки, перегляд персональних акаунтів у соціальних мережах тощо);

5) вести онлайн-комунікації з дистанційними працівниками.

Отже, додаток Zistemo стане зручним рішенням автоматизації обліку та контролю робочого часу і відпочинку дистанційних працівників не лише за проєктом, але і в рамках вже діючих і запроваджених в подальшому програм дистанційної роботи в ПрАТ «UPSK». Вартість цього програмного забезпечення разом із клієнтською ліцензію на рік у розрахунку на 3 робочих місця (саме стільки спеціалістів у відділі кадрів компанії будуть задіяні в проєкті) за даними сайту розробника [60] становить 196 тис. грн., що будуть відноситись до капітальних проєктних витрат. Також за підготовчу роботу над проєктом впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи нами передбачено преміальні виплати трьом HR-менеджерам (спеціалістам відділу кадрів) страховика в розмірі 10000 грн. кожному. Разом із нарахуваннями єдиного соціального внеску ці витрати будуть формувати поточні проєктні витрати. Загальний бюджет витрат за проєктом наведено в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Бюджет витрат на проєкт впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи у ПрАТ «UPSK»**

| № | Стаття витрат | Сума, тис. грн. |
|---|---|---|
| 1 | Вартість програмного забезпечення Zistemo разом із клієнтською ліцензією на рік | 196 |
| 2 | Преміальний фонд у розрахунку на трьох HR-менеджерів (спеціалістів відділу кадрів) (передбачена проєктом премія одному HR-менеджеру за розробку та впровадження проєкту гнучких графіків та частково дистанційної роботи становить 10000 грн.) | 30 |
| 3 | Нарахування ЄСВ на преміальний фонд | 6,6 |
| 4 | Преміальний фонд разом із нарахуваннями | 36,6 |
| 5 | Разом витрат | **269,2** |

Джерело: складено автором

Таким чином, реалізація обох заходів за запропонованим нами проєктом, спрямованим на удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку в ПрАТ «UPSK», потребуватиме витрат в розмірі 239,2 тис. грн., економічна ефективність та доцільність інвестування яких потребує обґрунтування.

## 3.2. Визначення економічної ефективності та доцільності інвестування в проєкт удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку у ПрАТ «UPSK»

Ключовим показником, на підставі якого буде відстежуватись ефективність реалізації проєкту впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи в компанії, є продуктивність праці (чисті зароблені страхові премії у розрахунку на одного штатного працівника), яка повинна підвищитись у проєктному періоді порівняно зі звітним. Тому приріст саме цього показника необхідно спрогнозувати, для чого було зібрано групу експертів зі спеціалістів по кадрам, економістів та досвідчених керівників регіональних відділень ПрАТ «UPSK» у кількості 7 осіб. Ними було надано експертні оцінки, що представлені в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Експертні оцінки приросту продуктивності праці в компанії унаслідок реалізації запропонованого проєкту**

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Прогнозний приріст продуктивності праці (чистий страхових премій на одного штатного працівника) $(x_i)$, % | 0,24 | 0,26 | 0,23 | 0,20 | 0,19 | 0,26 | 0,22 |

З метою перевірки прогнозних оцінок на надійність та однорідність, необхідно для початку визначити їх середнє квадратичне відхилення за формулою:

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

де $x_i$ – приріст продуктивності праці, спрогнозований і-м експертом;

$\bar{x}$ – середній приріст продуктивності праці за оцінками усіх експертів;

n – кількість експертів, що беруть участь в опитуванні.

Далі слід з'ясувати величину коефіцієнта варіації, що обчислюється за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\% \qquad (3.2)$$

Якщо $cv_{\sigma} < 33\%$, це означатиме, що сукупність експертних оцінок є однорідною, а значить думки експертів – узгодженими.

В табл. 3.4 зазначено проміжні дані для розрахунку середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

*Таблиця 3.4*

**Проміжні дані для визначення узгодженості експертних оцінок**

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Всього |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Прогнозний приріст продуктивності праці, $x_i$ (%) | 0,24 | 0,26 | 0,23 | 0,20 | 0,19 | 0,26 | 0,22 | |
| Середній приріст, $\bar{x}$ | 0,23 | | | | | | | |
| Відхилення, $x_i - \bar{x}$ | 0,01 | 0,03 | 0,00 | -0,03 | -0,04 | 0,03 | -0,01 | |
| $\Delta x^2$ | 0,0001 | 0,0010 | 0,0000 | 0,0008 | 0,0015 | 0,0010 | 0,0001 | 0,0045 |

Шляхом підстановки у формулу (3.1) з'ясуємо, яким буде середнє квадратичне відхилення експертних оцінок:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0{,}0045}{7}} = 0{,}025\ \%$$

За формулою (3.2) обчислимо коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,025}{0,23} \times 100\% = 11,1\ \%$$

Величина коефіцієнта варіації нижча за максимально граничну позначку ($cv_{\sigma}$ =11,1% < 33%), тому вважатимемо експертні оцінки узгодженими і такими, що можуть бути використані для потреб прогнозування.

Задля ідентифікації найбільш очікуваного прогнозу приросту продуктивності праці в ПрАТ «UPSK» унаслідок реалізації запропонованого проєкту розташуємо експертні оцінки у порядку їх зростання від найменшого до найбільшого (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Експертні оцінки у порядку зростання їх величини**

| Значення | 0,19 | 0,20 | 0,22 | 0,23 | 0,24 | 0,26 | 0,26 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Прогноз | Песимістичний (П) | | | Вірогідний (В) | | | Оптимістичний (О) |

Наступний крок – розрахунок очікуваного прогнозу результативного показника методом стандартного розподілу вірогідностей за формулою:

$$\Delta x\% = \frac{О + 4 \times В + П}{6}, \qquad (3.3)$$

де О, В і П – відповідно оптимістичний, вірогідний і песимістичний прогнозні сценарії, %.

Підставивши у формулу (3.3) дані з табл. 3.5, отримаємо наступне:

$$\Delta x\% = \frac{0,19 + 0,23 \times 4 + 0,26}{6} = 0,23\%$$

Це означає, що продуктивність праці в ПрАТ «UPSK» зросте на 0,23%. Припускаємо, що на такий самий відсоток зросте обсяг чистих зароблених

страхових премій. Тобто їх величина в проєктному періоді матиме такий абсолютний приріст:

$$764720 \times 0{,}0023 = 1746{,}1 \text{ тис. грн.}$$

764720 тис. грн. – це розмір чистих зароблених страхових премій компанії в 2020 році за даними фінансової звітності [Додаток Б].

Власне величина чистих зароблених страхових премій за проєктом складатиме:

$$764720 + 1746{,}1 = 766466{,}1 \text{ тис. грн.}$$

Станом на кінець 2020 року повні витрати на реалізацію страхових послуг ПрАТ «UPSK» становили 698675 тис. грн. (з табл. 2.3), з яких 153708,5 тис. грн. – це постійні витрати, інша частина (544966,5 тис. грн.) – змінні. Останні зростуть прямо пропорційно до прогнозованого приросту чистих зароблених страхових премій, або на:

$$544966{,}5 \times 0{,}0023 = 1244{,}3 \text{ тис. грн.}$$

Повні ж витрати зростуть на величину приросту змінних та поточні витрати за проєктом (з табл. 3,2 це 36,6 тис. грн.), тобто на:

$$1244{,}3 + 36{,}6 = 1280{,}9 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на реалізацію страхових послуг компанії в проєктному році дорівнюватимуть:

$$698675 + 1280{,}9 = 699955{,}9 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації страхових послуг матиме такий приріст:

$$1746,1 - 1280,9 = 465,2 \text{ тис. грн.}$$

В проєктному періоді розмір прибутку від реалізації страхових послуг ПрАТ «UPSK» буде складати:

$$66045 + 465,2 = 66510,2 \text{ тис. грн.}$$

66045 тис. грн. – це прибуток від реалізації страхових послуг компанії в 2020 році за даними фінансової звітності [Додаток Б].

Також компанія збільшить розмір чистого прибутку на:

$$465,2 \times (100 - 18) \div 100 = 381,4 \text{ тис. грн.}$$

В наведених вище розрахунках 18% – це ставка податку на прибуток підприємств (установ, організацій) згідно чинного податкового законодавства.

У підсумку чистий прибуток ПрАТ «UPSK» досягне в проєктному періоді позначки:

$$196 + 381,4 = 577,4 \text{ тис. грн.}$$

В табл. 3.6 зведено отримані до цього результати.

*Таблиця 3.6*

**Прогнозовані результати від проєкту провадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи в ПрАТ «UPSK»**

| № | Приріст фінансово-економічних показників | Значення, тис. грн. |
|---|---|---|
| 1 | Чисті зароблені страхові премії | 1746,1 |
| 2 | Повні витрати на реалізацію страхових послуг | 1280,9 |
| 3 | Прибуток від реалізації страхових послуг | 465,2 |
| 4 | Чистий прибуток | 381,4 |

Відзначимо, що запропонований нами проєкт з удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку страховика потребуватиме капітальних витрат на придбання додатку Zistemo в розмірі 196 тис. грн. В цьому випадку сума поточних інвестицій на його реалізацію буде складатись з капітальних витрат та приросту нормативу оборотних коштів, що становить 6% від 85% приросту змінних витрат:

$$ПІ = 196 + 1244,3 \times 0,06 \times 0,85 = 249,4 \text{ тис. грн.}$$

Програмне забезпечення згідно податкового законодавства України належить до групи основних засобів, а тому на нього нараховується амортизація за методом, обраним підприємством на власний розсуд, керуючись бізнес-інтересами. Припускаючи, що це буде прямолінійний метод, розмір амортизаційних відрахувань визначено нами на рівні 20% річних від вартості додатку Zistemo, тобто 37,2 тис. грн. щорічно, яка повністю спишеться за 5 років. Як наслідок, чистий грошовий потік за проєктом в рік буде становити:

$$ЧГП = 249,4 + 37,2 = 418,6 \text{ тис. грн.}$$

З метою визначення доцільності інвестування коштів в проєкт необхідно розрахувати коефіцієнт приведення ($\alpha_i$), спираючись на ставку дисконтування та наступну формулу:

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

де p – ставка дисконтування; i – відповідний рік визначеного наперед терміну реалізації проєкту (в нашому випадку – 5 років), в якому грошові надходження оцінюються на теперішній момент.

Ставка дисконтування буде формуватись залежно від облікової ставки Національного банку України (з 16 квітня 2021 року вона дорівнює 7,5%), а також відсотку за галузевий ризик та ризик ліквідності, у середньому р = 12%. Щорічні коефіцієнти приведення згідно формули (3.4) будуть такими:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0{,}12)} = 0{,}89$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0{,}12)^2} = 0{,}80$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1+0{,}12)^3} = 0{,}71$$

$$\alpha_4 = \frac{1}{(1+0{,}12)^4} = 0{,}51$$

$$\alpha_5 = \frac{1}{(1+0{,}12)^5} = 0{,}36$$

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків в рамках проєкту обчислюється як:

$$\sum_{i=1}^{n} ТВ_i = ЧГП \times (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \qquad (3.5)$$

За проєктом удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку у ПрАТ «UPSK» теперішня вартість майбутніх грошових потоків буде такою:

$$\sum_{i=1}^{n} ТВ_i = 418{,}6 \times (0{,}89 + 0{,}80 + 0{,}71 + 0{,}51 + 0{,}36) = 1368{,}6 \text{ тис. грн.}$$

Чиста теперішня вартість грошових потоків визначається за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{i=1}^{n} ТВ_i - ПІ \qquad (3.6)$$

За запропонованим нами для досліджуваної страхової компанії проєктом чиста теперішня вартість грошових потоків становитиме:

$$ЧТВ = 1368,6 - 249,4 = 1119,2 \text{ тис. грн.}$$

Формула розрахунку дисконтованого періоду окупності інвестицій така:

$$ПО_Д = \frac{ПІ}{\sum_i^n ТВ_i \div n} \quad (3.7)$$

Страховик окупить інвестовані в проєкт кошти за:

$$ПО_Д = \frac{249,4}{1368,6 \div 5} = 0,91 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

Відносними показниками привабливості інвестиційних вкладень є індекс доходності (ІД) та індекс прибутковості (ІП) , що визначаються за формулами:

$$ІД = \frac{ЧТВ}{ПІ} \quad (3.8)$$

$$ІП = \frac{\sum_i^n ТВ_i}{ПІ} \quad (3.9)$$

Для проєкту впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи в ПрАТ «UPSK» означені показники становитимуть:

$$ІД = \frac{1119,2}{249,4} = 4,49 > 0$$

$$ІП = \frac{1368,6}{249,4} = 5,49 > 1$$

Узагальнюючи зазначене, в табл. 3.7 зведено показники, на підставі яких можна оцінити економічну ефективність реалізації проєкту. Отже, інвестуючи в нього 249,4 тис. грн., страхова компанія щорічно буде отримувати чистий грошовий потік в розмірі 418,6 тис. грн. Після процедури дисконтування теперішня вартість майбутніх грошових потоків за 5 років реалізації проєкту

становитиме 1368,6 тис. грн. За вирахуванням суми початкових інвестицій отримуємо їх чисту теперішню вартість в сумі 1119,2 тис. грн. Інвестовані кошти окупляться достатньо швидко – за 0,91 року або 333 дні.

*Таблиця 3.7*

**Система показників економічної ефективності реалізації проєкту впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи в ПрАТ «UPSK»**

| № | Показник | Величина |
|---|---|---|
| 1 | Розмір початкових інвестицій, тис. грн. | 249,4 |
| 2 | Чистий грошовий потік за проєктом (приріст чистого прибутку та амортизаційні відрахування) в рік, тис. грн. | 418,6 |
| 3 | Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн. | 1368,6 |
| 4 | Чиста теперішня вартість грошових потоків, тис. грн. | 1119,2 |
| 5 | Дисконтований період окупності інвестицій, року (днів) | 0,91 року (333 дні) |
| 6 | Індекс доходності | 4,49 |
| 7 | Індекс прибутковості | 5,49 |

Джерело: розраховано автором

Рівень доходності за проєктом перевищує нульову позначку і становить 4,49, а рівень прибутковості вищий за одиницю та дорівнює 5,49, що вказує на прийнятну економічну ефективність реалізації проєкту впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи в ПрАТ «UPSK».

На підставі даних табл. 3.8 визначимо, як проєктні рішення впливатимуть на показники фінансово-економічного стану страховика.

Проєкт впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи, розроблений для досліджуваної страхової компанії з метою удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку, в цілому матиме позитивний вплив на її фінансово-економічний стан. Так, розмір чистих зароблених страхових премій зросте на 0,23% і в проєктному році досягне позначки 766466,1 тис. грн. Повні витрати на реалізацію страхових послуг зростуть, але менш інтенсивно – на 0,18%, досягнувши в проєктному році 699955,9 тис. грн.

*Таблиця 3.8*

**Вплив проєктних рішень щодо впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи на показники фінансово-економічного стану ПрАТ «UPSK»**

| № | Показник | 2020 рік | Проєктний рік | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Абсолютне | Відносне, % |
| 1 | Чисті зароблені страхові премії, тис. грн. | 764720 | 766466,1 | 1746,1 | 0,23 |
| 2 | Повні витрати на реалізацію страхових послуг, тис. грн. | 698675 | 699955,9 | 1280,9 | 0,18 |
| 3 | Прибуток від реалізації страхових послуг, тис. грн. | 66045 | 66510,2 | 465,2 | 0,70 |
| 4 | Чистий прибуток, тис. грн. | 196 | 577,4 | 381,4 | 194,61 |
| 5 | Рентабельність реалізованих страхових послуг, % | 9,45 | 9,50 | 0,05 | * |

Джерело: розраховано автором

Як наслідок, проєктний прибуток від реалізації страхових послуг становитиме 66510,2 тис. грн., що на 0,70% або 465,2 тис. грн. більше, ніж в 2020 році.

Істотно зросте чистий прибуток страховика. В 2020 році йому вдалось подолати збитковий стан попереднього року та вийти хоча і на невисокий, але прибуток (196 тис. грн.). За проєктом приріст кінцевого фінансового результату діяльності ПрАТ «UPSK» буде дорівнювати 381,4 тис. грн., а відносне відхилення показника в проєктному році порівняно з 2020 роком складатиме 194,61%. Також позитивним є той факт, що зросте рентабельність реалізованих страхових послуг: з 9,45% до 9,50%.

Таким чином, проєктні рішення сприятимуть поліпшенню фінансово-економічного стану страховика (табл. 3.8), а доцільність інвестування в них коштів підтверджена відповідними розрахунками показників економічної ефективності (табл. 3.7). До того ж, проєкт матиме вагомий соціальний ефект, адже впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи:

підвищить його привабливість як роботодавця на ринку праці, особливо серед кандидатів покоління міленіалів, для яких work-life balance на роботі є аргументом на користь вибору роботодавця при працевлаштуванні; посилить

внутрішній HR-бренд ПрАТ «UPSK» серед діючих співробітників, оскільки, як показує досвід відомих світових компаній, раціоналізація режимів праці та відпочинку через гнучкі графіки та віддалений формат роботи знижує рівень плинності кадрів та підвищує лояльність працівників до роботодавця, який створює для них комфортну робочу атмосферу.

# ВИСНОВКИ

Успішна діяльність будь-якого підприємства може бути забезпечена тільки завдяки відданості справі його працівників, яка досягається шляхом повсякденної уваги керівників виробництва до організації та умов їхньої праці.

З метою фізіологічного нормування трудових навантажень, зниження негативного впливу несприятливих умов праці, що викликають напругу серцево-судинної, дихальної та інших систем організму, на підприємствах треба впроваджувати раціональні режими праці та відпочинку.

У висновку хотілося б відзначити, що в перенапруженні і перевтомі людини винен не сама праця, а неправильний режим праці. Потрібно правильно і вміло розподіляти сили працівника під час виконання роботи як фізичної, так і розумової. Рівномірна, ритмічна робота продуктивніше і корисніше для здоров'я працюючих, ніж зміна періодів простою періодами напруженої, нагальної роботи. Цікава й улюблена робота виконується легко, без напруги, не викликає втоми і втоми.

Необхідною умовою збереження здоров'я в процесі праці є чергування роботи і відпочинку. Відпочинок після роботи зовсім не означає стану повного спокою.

Отже, для того щоб підприємство працювало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників. Наприклад, для зняття нервової напруги зарекомендували себе кімнати психологічного розвантаження. При пристрої такої кімнати особлива увага приділяється її обладнання і інтер'єру: м'які крісла з підлокітниками і високим підголовником, в яких

можна зручно розташуватися. Так працівники зможуть відновити свою працездатність і продовжувати далі виконувати свої трудові обов'язки.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналізу ефективності використання персоналу та діючих режимів праці і відпочинку в Приватному акціонерному товаристві «UPSK» (Українська пожежно-страхова компанія) – однієї з перших страхових компаній в Україні із вітчизняним капіталом та надійного страхувальника із довгостроковим кредитним рейтингом на рівні uaAA й з прогнозом «у розвитку».

З'ясовано, що продовж 2019 – 2020 рр. в компанії простежуються сприятливі тенденції щодо розвитку фінансово-економічного стану. В першу чергу, це виявляється у збільшенні обсягів чистих зароблених страхових премій, підвищенні продуктивності праці та оборотності оборотного капіталу, переходом від збиткової до прибуткової діяльності.

Приріст середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «UPSK» за два роки відбувся за рахунок працевлаштування працівників з категорії промислово-виробничого персоналу (на 83 особи). Натомість чисельність непромислового персоналу, що обслуговує об'єкти соціальної інфраструктури страховика, несуттєво, але скоротилась. При цьому найбільше його кадровий склад поповнився представниками управлінського персоналу, хоча кількість операційних працівників (страхові агенти та брокери різних рангів, касири, працівники call-центру тощо) також зросла.

Визначено, що в гендерній структурі працівників страхової компанії переважають жінки (їх частка за два роки зросла з 51,7% до 51,8%); у віковій їх структурі максимальна частка припадає на працівників віком від 29 до 40 років (36,4% в 2019 р. та 37,8% в 2020 р.); рівень освіти персоналу є достатньо високим, адже частка працівників з бакалаврським та магістерським рівнями вищої освіти становить 85,7% в 2019 р. та 85,2% в 2020 р., хоча і з негативними трендом в динаміці.

Ідентифіковано, що в ПрАТ «UPSK» пришвидшився відтік кадрів та посилились тенденції до дестабілізації їх руху. Водночас, продуктивність

праці його ПВП зазнала приросту – на 41,33 тис. грн., або на 4,33% за два роки, що розцінюється позитивно.

Ефективність використання робочого часу ПрАТ «UPSK» знизилась, оскільки частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу скоротилась період 2019 – 2020 рр. з 66,9% до 64,9%, або на 2%.

В роботі детально проаналізовано особливості організації режимів праці та відпочинку працівників страховика за напрямками: тривалість робочого часу, режим роботи, право на додаткові перерви, дистанційна робота, гарантії в області відпусток, що прописані в Колективному договорі.

Задля оцінки рівня задоволеності працівників страхової компанії діючим режимом праці та відпочинку було проведено опитування частини працівників київського офісу та відділень ПрАТ «UPSK» і встановлено, що найбільша частка відповідей серед 4-х альтернатив припадає на тих працівників, що висловили неспроможність досягнути балансу між трудовими обов'язками і особистим життям (інтересами). Хоча більша частина опитаних – 52,2% в тій або іншій мірі відчувають, що досягнули work-life balance. Крім того, компанія використовує обмежений набір інструментів для оптимізації робочого часу із особистим часом працівників.

Для поліпшення ситуації у третьому розділі кваліфікаційної роботи нами було сформульовано декілька пропозицій щодо удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку на досліджуваному підприємстві, а саме:

- впровадження гнучких (flextime) графіків роботи;
- перехід на частково дистанційну роботу (запровадження для працівників із найвищими KPI можливість працювати дистанційно один раз на тиждень продовж кварталу, що іде за тим, в якому було визначено KPI-рейтинг працівників);
- автоматизація роботи спеціалістів із кадрів компанії у перших двох пунктах шляхом придбання додатку Zistemo.

Результати дослідження впливу проєкту впровадження гнучких графіків та частково дистанційної роботи показали, що чисті зароблені страхові премії ПрАТ «UPSK» зростуть на 0,23%, прибуток від реалізації страхових послуг – на 0,70 і найвище – чистий прибуток (на 194,61%). При цьому кошти на його реалізацію окупляться достатньо швидко – за 0,91 року або 333 дні, а на високу економічну ефективність проєктних рішень вказують прийнятні показники доходності та прибутковості – 4,49 і 5,49 відповідно. Крім економічного, запропонований проєкт матиме соціальний ефект, що виявлятимуться у підвищенні привабливості ПрАТ «UPSK» як роботодавця на ринку праці серед кандидатів та лояльності до нього діючих працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов В. М.,Канюк В. М.,Гриненко А.М.,Колот А.М.,Чернов В.І. Нормування праці:Підручник/За ред..В.М.Данюка і В.М.Абрамова. - К., 1995

2. Арон Є.І. Мікроелементне нормування та проектування праці / Є.І. Арон, Г.І. Калитич - Київ: Техніка, 1993. 402 с.

3. Атестація і раціоналізація робочих місць / [Баришніков Ю.М. та ін.] - М.: Економіка, 2007. 300 с.

4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. 512 с.

5. Баришніков Ю.М. та ін. Атестація і раціоналізація робочих місць. – М.: Економіка, 2007. 300 с.

6. Бигін В.Б. Нормування праці на підприємстві / В.Б. Бигін, С.В. Малінін - М.: Фінанси і статистика, 2003. 340 с.

7. Богиня Д. Основи економіки праці: Навч. посібник/ Дем'ян Богиня, Олена Грішнова,. - 2-е вид., стереотип.. - К.: Знання-Прес, 2001. 312 с.

8. Богоявленська Ю. Економіка та менеджмент праці: Навчальний посібник/ Юлія Богоявленська,Євген Ходаківський,.- К.: Кондор, 2005.328 с.

9. Бондар Н. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Наталія Бондар, Валерій Воротін, Олег Гаєвський,; За заг. ред. А. В. Калини; Міжрегіональна академія управління персоналом . - К.: МАУП, 2006. 350 с.

10. Бухалков М.І. Організація і нормування праці / М.І. Бухалков - М.: ІНФРА-М, 2008. 416 с.

11. Виноградський М.Д. Управління персоналом / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова 2-ге видання. Навч.посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2003. 502 с.

12. Генкин Б.М. Оптимізація норм праці/ Б.М. Генкин - М.: Економіка, 1982. 167 с.

13. Генкин Б.М. Організація, нормування та оплата праці на промислових підприємствах / Б.М. Генкин - М.: Норма, 2005. 448 с.

14. Головачов А.С. Організація, нормування та оплата праці / А.С.

Головачов - Мн.: Нове знання, 2007. 603 с.

15. Голенко О.Н. “Трудове право: питання й відповіді”./ О.Н.Голенко, В.І. Ковальов.- Вид. 4-тедоп.- М.: Юриспруденція,2004. 216с.

16. Гогіашвілі Г. Наукова організація охорони праці на підприємстві // Охорона праці. - 1996. - № 6. 23 с.

17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. - 3-тє вид., випр. і доп. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. 559с.

18. Данилюк І.О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства / І.О. Данилюк // Вісник економічної науки України. - 2009. - №1 С. 50-52.

19. Данюк В.М., Петюх В.М. та ін. : Менеджмент персоналу: Навч. посібник/ [В.М. Данюк, В.М. Петюх та ін.] - К.: КНЕУ, 2004. 398с.

20. Економіка праці та соціально - трудові відносини: підручники / [А.М. Колот, О.А Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. Ред. Д-ра екон, наук проф. А.М. Колота. - К.: КНЕУ, 2009. 711 с.

21. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ В. М. Ковальов, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін; Мін-во освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. 255 с.

22. Єгоршин А.П. Організація праці персоналу / А.П. Єгоршин, А.К. Зайцев - М.: ІНФРА-М, 2008. 320 с.

23. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ Ніна Єсінова,. - К.: Кондор, 2004. 429 с.

24. Жуков О.Л. Регулювання та організація оплати праці / О.Л. Жуков - М.: МІК, 2002. 336 с.

25. Завіновська Г. Економіка праці: Навчальний посібник/ Галина Завіновська,; М-во освіти України. КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2003. 298 с.

26. Зудина Л.А. «Організація управлінської праці». Навчальний посібник, 2004р.

27. Как 6 разных компаний помогают своим сотрудникам соблюдать баланс работы и личной жизни. Blog potok: вебсайт. 20.11.2018. URL: https://blog.potok.io/kak-6-raznyx-kompanij-pomogayut-svoim-sotrudnikam-soblyudat-balans-raboty-i-lichnoj-zhizni.

28. Калина А. Економіка праці: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ Алла Калина,; МАУП. - Київ, 2004. 268 с.

29. Карпенко Г.В. Психологія праці та вибір професії. / Г.В.Карпенко. – Суми : Університетська книга, 2008. 168с.

30. Кибанов А.Я. “Економіка і соціологія праці:Учебник”.-М.:ИНФРА-М.,2007. 584с.

31. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада Української РСР. *База даних «Законодавство України».* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08.

32. Кодекс законів про працю України - К.: Видавничий дім «Скіф», 2007. 112 с. (Серія: Кодекси і закони України)

33. Кодекс законів про працю України

34. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - 2-е вид., перероблене й доповнене. - К.: Кондор, 2005. 308 с.

35. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: Підручник / О.В. Крушельницька - К.: КНЕУ, 2003. 367с.

36. Леонова Е.Work-Life Balance:кейси зарубіжних компаній + чек-лист по балансуванню. HURMA:вебсайт. 17.01.2020. URL: https://hurma.work/blog/work-life-balance-kejsi-zarubizhnih-kompanij-chek-list-po-balansuvannyu

37. Лукьянченко Н.Д. Физиология и психология труда: Учебное пособие / Н.Д.Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская - Донецк: ДонНУ, 2003. 285 с.

38. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ М.Б. Махсма,. - К.: Атіка, 2005. 303 с.

39. Новожилов С.С., Костін Л.А., Смирнов Є. Л. Наукова організація праці у промисловості. - М.: Економіка, 1996. 416 с.

40. Організація праці: навч. посіб. / [В.М. Данюк, А.С. Тельнов, С.Л. Решміділова та ін.]; за заг. Ред.. В.М. Данюка - К.: КНЕУ, 2009. 332с.

41. Організація праці (Теоретичні та науково-методичні основи курсу). Частина 1: навч. посібник / О.В. Редкін, В.Я. Чевганова. - Полтава : ПолтНТУ, 2018. 132 с.

42. Основы организации труда на предприятии. Учебное пособие. Под редакцией А.И. Рофе М.1994

43. Основы научной организации труда на предприятии. Учебное пособие. Под редакцией И.А. Полякова. М.1987

44. Павлушенко Т. Free Time: как работодатели относятся к гибкому графику работы. ЛІГА.Бізнес: вебсайт. 20.07.2017. URL: https://biz.liga.net/ hr/all/article/ free-time-kak-rabotodateli-otnosyatsya-k-gibkomu-grafiku-raboty.

45. Пашуто В.П. Організація, нормування та оплата праці на підприємстві / В.П. Пашуто - М.: КноРус, 2005. 320 с.

46. Платонов Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. В 2-х т.: Т.1 - Спб.: Речь, 2007. 416 с.

47. Подоровская М. М. Організація труда. - К.: МАУП, 2000.

48. Річний звіт 2020 «Страхова компанія UPSK». 56 с. URL: https://upsk.com.ua/dbs.8.files/files/E-report_2021.pdf.

49. Рофе А.І.Організація і нормування праці/А.І.Рофе М.:МІК,2001.368 с.

50. Рофе А.І. Праця: теорія, економіка, організація / А.І. Рофе М.: МІК, 2005. 600 с.

51. Руководство по физиологии труда / Под ред. З.М. Золиной, Н.Ф. Измерова - М.: Медицина, 1983. 528 с.

52. Саноян Г.Г. Создание условий оптимальной работоспособности на производстве (психофизиологический аспект) / Г.Г. Саноян - М.: Экономика, 1978. 168с.

53. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: Учеб. пособие. - М.: Индора, 1996.

54. Соціологія: Підручник / За ред. докт. соціол. наук, проф. В.М.Пічі. - 4-тє видання, виправлене. - Львів. «Магнолія 2006», 2008. с. 278

55. Страхова компанія UPSK : вебсайт. URL: https://upsk.com.ua.

56. Физиологические принципы разработки режимов труда и отдыха / Под ред. В.И. Медведева. - Л.: Наука, 1984. 140 с.

57. Фільєв В.М. Нормування праці на сучасному підприємстві / В.М. Фільєв - М.: Економіка, 2007. 105 с.

58. Шипунов В.Г., Кишкель Є.М. «Основи управлінської діяльності», підручник, 2 видання, перероблене і доповнене, 2000 р.

59. Your Control: онлайн - сервіс відкритих даних компаній України/ Українська пожежно-страхова компанія. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/20602681.

60. Zistemo : вебсайт. URL: https://moneypenny.me/ru/flex-time.

# ДОДАТКИ

*Додаток А*

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «UPSK»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

| | | | КОДИ |
|---|---|---|---|
| | | Дата (рік, місяць, число) | 2021 01 01 |
| Підприємство | Приватне акціонерне товариство "Українська пожежно-страхова компанія" | за ЄДРПОУ | 30880581 |
| Територія | Україна | за КОАТУУ | 8038500000 |
| Організаційно-правова форма господарювання | Акціонерне товариство | за КОПФГ | 230 |
| Вид економічної діяльності | інші види страхування, крім страхування життя | за КВЕД | 65.12 |
| Середня кількість працівників | 804 | | |
| Адреса, телефон | вулиця Кирилівська, буд. 40, м. КИЇВ, 04080 | 4610434 | |

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**
**на 31 грудня 2020 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| АКТИВ | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **I. Необоротні активи** | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 1 049 | 1 026 |
| первісна вартість | 1001 | 4 543 | 4 733 |
| накопичена амортизація | 1002 | 3 494 | 3 707 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | - | - |
| Основні засоби | 1010 | 84 989 | 141 486 |
| первісна вартість | 1011 | 176 234 | 289 768 |
| знос | 1012 | 91 245 | 148 282 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 108 522 | 82 138 |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості | 1016 | 127 120 | 100 030 |
| Знос інвестиційної нерухомості | 1017 | 18 598 | 17 892 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів | 1021 | - | - |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів | 1022 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | - | - |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | - | - |
| Гудвіл | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 38 830 | 37 920 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 145 939 | 147 325 |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| **Усього за розділом I** | **1095** | **379 329** | **409 895** |
| **II. Оборотні активи** | | | |
| Запаси | 1100 | 2 083 | 1 623 |
| Виробничі запаси | 1101 | 2 083 | 1 623 |
| Незавершене виробництво | 1102 | - | - |
| Готова продукція | 1103 | - | - |
| Товари | 1104 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Депоненти перестрахування | 1115 | - | - |
| Виробничі запаси | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 10 656 | 6 293 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | - | - |
| з бюджетом | 1135 | 27 | 44 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | 4 406 | 3 442 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 3 865 | 4 840 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 3 507 | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 165 585 | 215 828 |
| Готівка | 1166 | - | - |
| Рахунки в банках | 1167 | 165 585 | 215 828 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 4 280 | 2 780 |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | - | - |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 219 | - |
| резервах незароблених премій | 1183 | 4 061 | 2 780 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| інших страхових резервах | 1184 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | - | - |
| **Усього за розділом II** | **1195** | **194 409** | **234 850** |
| **III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття** | **1200** | **28 813** | **28 813** |
| **Баланс** | **1300** | **602 551** | **673 558** |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **I. Власний капітал** | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 100 000 | 100 000 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | - | - |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 22 663 | 57 370 |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - |
| Емісійний дохід | 1411 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | 12 844 | 12 844 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 37 510 | 37 635 |
| Неоплачений капітал | 1425 | ( - ) | ( - ) |
| Вилучений капітал | 1430 | ( - ) | ( - ) |
| Інші резерви | 1435 | - | 71 |
| **Усього за розділом I** | **1495** | **173 017** | **207 920** |
| **II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення** | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | 7 619 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 24 871 | 23 291 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | - | - |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | - | - |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - |
| Благодійна допомога | 1526 | - | - |
| Страхові резерви | 1530 | 364 182 | 388 933 |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | - | - |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 97 986 | 113 854 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 266 196 | 275 079 |
| інші страхові резерви | 1534 | - | - |
| Інвестиційні контракти | 1535 | - | - |
| Призовий фонд | 1540 | - | - |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | - | - |
| **Усього за розділом II** | **1595** | **389 053** | **419 843** |
| **III. Поточні зобов'язання і забезпечення** | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Векселі видані | 1605 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 1 295 | 1 579 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 8 006 | 8 173 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 5 701 | 5 541 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 5 205 | 5 105 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 442 | 248 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 1 878 | 2 073 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 162 | 162 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | 1650 | 19 514 | 24 582 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 3 045 | 2 876 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховників | 1670 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 438 | 561 |
| **Усього за розділом III** | **1695** | **40 481** | **45 795** |
| **IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття** | **1700** | - | - |
| **V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду** | **1800** | - | - |
| **Баланс** | **1900** | **602 551** | **673 558** |

**Керівник** ЕП Мосійчук Тетяна Костянтинівна — **Мосійчук Тетяна Костянтинівна**

**Головний бухгалтер** ЕП Воробей Наталія Гарріївна — **Воробей Наталія Гарріївна**

Виготовлається порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

*Додаток Б*

# Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «UPSK»

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | КОДИ | | |
| Дата (рік, місяць, число) | | 2021 | 01 | 01 |
| Підприємство Приватне акціонерне товариство "Українська пожежно-страхова компанія" | за ЄДРПОУ | 20602681 | | |

(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**
**за Рік 2020 р.**

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | - | - |
| *Чисті зароблені страхові премії* | *2010* | 764 720 | 653 762 |
| *премії підписані, валова сума* | *2011* | 786 589 | 731 064 |
| *премії, передані у перестрахування* | *2012* | 11 705 | 19 581 |
| *зміна резерву незароблених премій, валова сума* | *2013* | 8 883 | 57 833 |
| *зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій* | *2014* | (1 281) | 112 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг) | 2050 | ( 18 298 ) | ( 22 257 ) |
| *Чисті понесені збитки за страховими виплатами* | *2070* | -306 403 | -210 328 |
| **Валовий:** прибуток | 2090 | 440 019 | 421 177 |
| збиток | 2095 | ( - ) | ( - ) |
| *Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань* | *2105* | - | - |
| *Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів* | *2110* | (16 087) | (42 484) |
| *зміна інших страхових резервів, валова сума* | *2111* | (15 868) | (42 703) |
| *зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах* | *2112* | (219) | 219 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 21 079 | 21 751 |
| *у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю* | *2121* | - | - |
| *дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції* | *2122* | - | - |
| *дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування* | *2123* | - | - |
| Адміністративні витрати | 2130 | ( 124 287 ) | ( 132 173 ) |
| Витрати на збут | 2150 | ( 249 687 ) | ( 275 227 ) |
| Інші операційні витрати | 2180 | ( 77 066 ) | ( 32 541 ) |
| *у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю* | *2181* | - | - |
| *витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції* | *2182* | - | - |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності:** прибуток | 2190 | - | - |
| збиток | 2195 | ( 6 029 ) | ( 39 497 ) |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 34 170 | 42 669 |
| Інші доходи | 2240 | 489 | 88 |
| *у тому числі: дохід від благодійної допомоги* | *2241* | - | - |
| Фінансові витрати | 2250 | ( 4 686 ) | ( 4 089 ) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | ( - ) | ( 5 721 ) |
| Інші витрати | 2270 | ( 158 ) | ( 31 791 ) |
| *Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті* | *2275* | - | - |

Продовження додатка 2

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Фінансовий результат до оподаткування:** прибуток | 2290 | 23 786 | - |
| збиток | 2295 | ( - ) | ( 38 341 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (23 590) | (20 062) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| **Чистий фінансовий результат:** прибуток | 2350 | 196 | - |
| збиток | 2355 | ( - ) | ( 58 403 ) |

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 42 326 | 12 557 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | 2445 | - | - |
| **Інший сукупний дохід до оподаткування** | **2450** | 42 326 | 12 557 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 7 619 | - |
| **Інший сукупний дохід після оподаткування** | **2460** | 34 707 | 12 557 |
| **Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)** | **2465** | 34 903 | (45 846) |

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 4 195 | 6 018 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 59 764 | 60 557 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 12 868 | 13 212 |
| Амортизація | 2515 | 14 227 | 11 059 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 359 986 | 327 604 |
| **Разом** | **2550** | 451 040 | 418 450 |

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 16000000 | 16000000 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 16000000 | 16000000 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0,01225 | (3,65019) |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0,01225 | (3,65019) |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | - | - |

Керівник Мосійчук Тетяна Костянтинівна

Головний бухгалтер Воробей Наталія Гаріївна

*Додаток В*

*Таблиця В.1*

**Зведені дані по персоналу ПрАТ «UPSK» за 2019 – 2020 рр.**

| № | Показники | 2019 р. | 2020 р. |
|---|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| 1 | Середньооблікова чисельність штатних працівників,всього,в тому числі: | 723 | 804 |
| 1.1 | промислово-виробничого персоналу: | 685 | 768 |
| 1.1.1 | *за категоріями промислово-виробничого персоналу* | | |
| | управлінський (керівники, спеціалісти, службовці) | 234 | 296 |
| | виробничий (операційний) (операційні та інші працівники) | 451 | 472 |
| 1.1.2 | *за статтю* | | |
| | чоловіки | 331 | 370 |
| | жінки | 354 | 398 |
| 1.1.3 | *за освітою* | | |
| | середня освіта | 4 | 3 |
| | професійно-технічна освіта | 36 | 41 |
| | молодший спеціаліст чи молодший бакалавр | 58 | 70 |
| | бакалавр | 169 | 198 |
| | магістр | 418 | 456 |
| 1.1.4 | *за віком:* | | |
| | до 28 років | 165 | 188 |
| | від 29 до 40 років | 249 | 290 |
| | від 41 до 50 років | 169 | 179 |
| | від 51 до 60 років | 89 | 96 |
| | більше 60 років | 13 | 15 |
| 2 | Кількість прийнятих штатних працівників | 133 | 176 |
| 3 | Кількість звільнених штатних працівників | 101 | 122 |
| 4 | Кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) | 0 | 0 |
| 5 | Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) | 101 | 122 |
| 6 | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду | 716 | 770 |
| 7 | Фонд оплати праці штатних працівників | 93856 | 108456 |
| 8 | Фонд робочого часу штатних працівників, всього, в ому числі: | 1458735 | 1660345 |
| 8.1 | Відпрацьованого | 1148024 | 1278466 |
| 8.2 | Невідпрацьованого, всього, в тому числі: | 310710,6 | 381879 |
| 8.2.1 | щорічні відпустки | 214390,3 | 278772 |
| 8.2.2 | тимчасова непрацездатність | 12117,7 | 8019,5 |
| 8.2.3 | відпустки без збереження зарплати за згодою сторін | 38457,2 | 50345,2 |
| 8.2.4 | перерведення з економічних причин на неповний робочий день | 39158,9 | 43345,8 |
| 8.2.5 | інше | 6586,5 | 1396,9 |
| 9 | Тисяч люд.-днів, відпрацьованих операційними працівниками | 100045 | 105967 |
| 10 | Тисяч люд.-годин, відпрацьованих операційними працівниками | 810435 | 853723 |

*Додаток Г*

**Анкетний лист для оцінки рівня організації та задоволеності працівників ПрАТ «UPSK» діючим режимом праці та відпочинку**

**Довідка про експерта**

(використовується виключно для потреб кваліфікаційного дослідження)

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Стать _____

Вік _____

Посада _____

Рівень освіти _____

Стаж роботи в компанії _____

Дата анкетування _____

Питання 1. Чи вдається Вам, працюючи в компанії, досягати балансу між трудовими обов'язками та особистим життям (інтересами)?

Оберіть прийнятну для Вас відповідь з наступних (поставте позначку у відповідну комірку):

| Варіанти відповідей | Вибір |
|---|---|
| Ні, часу на особисте життя та інтереси практично не залишається | |
| Скоріше ні, час на особисте життя та інтереси залишається, але його не достатньо, аби відчувати гармонію | |
| Скоріше так, проте інколи робоче навантаження і графік заважають реалізації особистих інтересів | |
| Так, баланс досягнуто в повній мірі | |

Питання 2. Вкажіть, які із зазначених заходів Ви вважаєте найбільш доцільними до впровадження у Вашій компанії з метою удосконалення

раціональних режимів праці та відпочинку (поставте мінімум – одну, максимум – три позначки у відповідні комірки):

| № | Заходи удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку | Вибір |
|---|---|---|
| 1 | Додаткові оплачувані дні відпустки за високі результати праці | |
| 2 | Першочергове право вибору термінів відпустки за високі результати праці | |
| 3 | Додаткові оплачувані відгули (за високі результати праці, на професійне навчання, за корпоративне волонтерство) | |
| 4 | Гнучкий (flextime) графік роботи | |
| 5 | Можливість працювати дистанційно | |
| 6 | Створення зон відпочинку | |
| 7 | Заходи, спрямовані на психологічне та фізичне розвантаження (консультації психолога, йога, масаж в офісі тощо за рахунок роботодавця) | |

Дякуємо за участь в анкетуванні!

*Додаток Д*

*Таблиця Д.1*

**Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи вдається Вам, працюючи в компанії, досягати балансу між трудовими обов'язками та особистим життям (інтересами)?»**

| Варіанти відповідей | Вибір, осіб |
|---|---|
| Ні, часу на особисте життя та інтереси практично не залишається | 9 |
| Скоріше ні, час на особисте життя та інтереси залишається, але його не достатньо, аби відчувати гармонію | 34 |
| Скоріше так, проте інколи робоче навантаження і графік заважають реалізації особистих інтересів | 29 |
| Так, баланс досягнуто в повній мірі | 18 |

*Таблиця Д.2*

**Розподіл відповідей респондентів щодо вибору ними найбільш доцільних для впровадження в компанії заходів, спрямованих на удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку**

| № | Заходи удосконалення раціональних режимів праці та відпочинку | Вибір, осіб |
|---|---|---|
| 1 | Додаткові оплачувані дні відпустки за високі результати праці | 21 |
| 2 | Першочергове право вибору термінів відпустки за високі результати праці | 31 |
| 3 | Додаткові оплачувані відгули (за високі результати праці, на професійне навчання, за корпоративне волонтерство) | 31 |
| 4 | Гнучкий (flextime) графік роботи | 53 |
| 5 | Можливість працювати дистанційно | 43 |
| 6 | Створення зон відпочинку | 11 |
| 7 | Заходи, спрямовані на психологічне та фізичне розвантаження (консультації психолога, йога, масаж в офісі тощо за рахунок роботодавця) | 9 |