

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Олег ШЕРЕМЕТА  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

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

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Розроблення програми удосконалення нормування праці підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Заворотня Крістіна Олександрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Осадчук Оксана Павлівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

“ 30 ” серпня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Заворотня Крістіна Олександрівна

1. Тема роботи « Розроблення програми удосконалення нормування праці підприємства ».

Керівник роботи Осадчук Оксана Павлівна к. е. н., доц.

затверджена наказом по університету від 30.08.2024 р. № 669-КС

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 03 лютого 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Агропродсервіс інвест».

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

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження процесу нормування праці на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз стану нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс інвест».

Розділ 3. Розроблення програми удосконалення нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс інвест».

5. Перелік графічного матеріалу.

Результати дослідження відображено в 29 таблицях, 3 рисунках ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	12.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	03.11.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	20.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	16.12.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	29.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	02.01.2025 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	07.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	20.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	29.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	03.02.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Крістіна ЗАВОРОТНЯ**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Оксана Осадчук**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Заворотня К.О. Розроблення програми удосконалення нормування праці підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за 2022-2023 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності та принципів нормування праці на підприємстві, наведено характеристику об'єктів нормування та системи трудових норм і нормативів праці на підприємстві, виявлено підходи до нормування праці у вітчизняній та закордонній практиці.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження господарської діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест», проведено оцінку кадрового потенціалу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» та здійснено аналіз ефективності нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрямки удосконалення нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» та проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації процесу нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

Робота містить 81 сторінку основного тексту, 29 таблиць, 3 рисунки, 45 використаних джерел.

**Ключові слова:** нормування праці, кадровий потенціал, підприємство, робочий час, трудові норми, персонал, продуктивність.

## ABSTRACT

### **Zavorotnya K. Development of a program for improving the enterprise's labor rationing. – Manuscript.**

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out on the materials of LLC "Agroprodservice Invest" for 2022-2023.

In the first section of the work, a theoretical justification of the essence and principles of labor rationing at the enterprise is provided, a characteristic of the objects of rationing and the system of labor norms and standards of labor at the enterprise is provided, and approaches to labor rationing in domestic and foreign practice are identified.

In the second section of the qualification work, a study of the economic activities of LLC "Agroprodservice Invest" was conducted, the human resources potential of LLC "Agroprodservice Invest" was assessed, and the effectiveness of labor rationing at LLC "Agroprodservice Invest" was analyzed.

In the third section of the qualification work, directions for improving labor rationing at LLC "Agroprodservice Invest" were substantiated and the effectiveness of the proposed measures to optimize the labor rationing process at LLC "Agroprodservice Invest" was assessed.

The work contains 81 pages of main text, 29 tables, 3 figures, 45 sources used.

**Keywords:** labor rationing, human resource potential, enterprise, working hours, labor standards, personnel, productivity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність та принципи нормування праці на підприємстві.....	8
1.2. Характеристика об'єктів нормування та система трудових норм і нормативів праці на підприємстві.....	14
1.3. Підходи до нормування праці у вітчизняній та закордонній практиці.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ».....	30
2.1. Дослідження господарської діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест».....	30
2.2. Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Агропродсервіс Інвест».....	34
2.3. Аналіз ефективності нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест».....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ».....	56
3.1. Напрямки удосконалення нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест».....	56
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації процесу нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест».....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З огляду на загострення конкуренції та ускладнення економічної ситуації через воєнний стан в Україні, однією з ключових задач сучасних підприємств стає вдосконалення процесів нормування праці. Це сприятиме підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у виконанні завдань за прогресивними стандартами, а роботодавцям забезпечить базу для зростання продуктивності праці на основі технічно обґрунтованих підходів. Використання застарілих нормативів у нормуванні праці знижує ефективність виробничого планування та систем матеріального стимулювання, що, у свою чергу, спричиняє значні втрати робочого часу і негативно впливає на економічні показники діяльності сучасних підприємств.

Суттєвий внесок у дослідження методів нормування праці та визначення шляхів їх вдосконалення на підприємствах зробили сучасні українські економісти. Серед них варто виділити таких науковців, як Д. Бутенко [1], М. Ведерніков [2], Н. Єсінова [8], О. Жадан [9], А. Калина [10], В. Кифяк [11], О. Коваленко [12], В. Крайній [17], С. Кучеренко [19], В. Скриль [30] та інших.

**Мета роботи** - аналіз теоретичних і практичних основ нормування праці на підприємстві з метою розробки програми для його подальшого вдосконалення

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

1. дослідити сутність та принципи нормування праці на підприємстві;
2. навести характеристику об'єктів нормування та системи трудових норм і нормативів праці на підприємстві;
3. виявити підходи до нормування праці у вітчизняній та закордонній практиці;
4. провести дослідження господарської діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест»;
5. оцінити кадровий потенціалу ТОВ «Агропродсервіс Інвест»;
6. здійснити аналіз ефективності нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест»;

7. запропонувати напрямки удосконалення нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест»;
8. провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації процесу нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

**Об'єкт дослідження** – програма удосконалення нормування праці підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні підходи до вдосконалення процесів нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

**Методи досліджень.** Застосовано методи логічного та системного аналізу й синтезу, економіко-статистичні підходи до збору та обробки даних, соціологічні інструменти збору первинної інформації, методи економічного аналізу, аналітичні техніки дослідження використання робочого часу працівників (індивідуальна фотографія робочого дня), експертні опитування та інші підходи.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.**

**Інформаційну базу дослідження** складають чинні законодавчі та правові акти, державні стандарти України, нормативно-правові документи з організації нормування праці на підприємствах, матеріали науково-практичних конференцій, профільні періодичні видання, а також наукові праці українських і закордонних фахівців, які висвітлюють питання, пов'язані з темою дослідження.

**Структура та обсяг роботи.** Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 84 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 29 таблиць, 3 рисунки, додатків на 4 сторінках, список використаної літератури – 45 джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та принципи нормування праці на підприємстві

Зародження нормування праці як наукової дисципліни відбулося на межі XIX і XX століть. Це було зумовлено виникненням великих підприємств із тисячами працівників і дорогим обладнанням. Ускладнення технологічних процесів виробництва спричинило необхідність фундаментальних змін у підходах до організації праці, зокрема шляхом підвищення її точності та забезпечення наукової основи. Перші значущі наукові досягнення у сфері нормування праці пов'язані з роботами іноземних дослідників [1; 10]:

- 1) Фредерік Тейлор – піонер нормування праці та засновник школи наукової організації праці. Він вперше запропонував розподіл трудових операцій на окремі елементи та їх вимірювання за допомогою хронометражу;
- 2) Френк і Ліліан Гілберти – дослідники, які зосередили увагу на аналізі фізичних рухів працівників, розділяючи їх на мікрорухи, що заклало підґрунтя для мікроелементного нормування праці;
- 3) Генрі Емерсон – автор ключових принципів підвищення продуктивності праці, які він адаптував для впровадження на великих виробничих підприємствах;
- 4) Анрі Файоль – розробник системи принципів, що охоплюють розподіл, спеціалізацію та кооперацію праці. Його роботи стали основою адміністративної (класичної) школи управління, включаючи аспекти нормування управлінської праці.

Міжнародний досвід у сфері нормування праці став основою для досліджень українських учених і практиків. Це сприяло появі значної кількості наукових праць, у яких висвітлювалися різні теоретичні аспекти організації нормування праці та специфіка їх впровадження у діяльність вітчизняних підприємств.

Як зазначає українська дослідниця Ковальова О. М., у період становлення ринкових відносин в Україні планування діяльності підприємств, зокрема нормування праці, було майже повністю усунуте як хибно визнаний залишок планової економіки. На більшості підприємств стратегічних галузей промисловості посади інженерів з нормування праці були ліквідовані [13, с. 62]. Однак перехід до ринкової економіки та зростаюча конкуренція в умовах глобалізації спричинили дефіцит ресурсів у виробництві, а використання застарілих норм праці призвело до необґрунтованого підвищення витрат і зниження продуктивності працівників, що знову актуалізувало необхідність впровадження нормування праці.

У рамках кваліфікаційного дослідження було здійснено аналіз визначення терміна «нормування праці» в інтерпретації сучасних науковців. Зокрема, за твердженням Підкопай Д. С., нормування праці охоплює «встановлення та аналіз організаційно-технічних умов виконання роботи, методів і прийомів праці, розробку заходів для впровадження наукової організації праці та найбільш раціонального порядку виконання нормованих завдань із подальшим визначенням норм витрат праці» [24, с. 112]. До основних завдань нормування праці автор відносить:

- розширення охоплення нормуванням усіх категорій працівників;
- вдосконалення методологій нормування праці та суттєве покращення якості нормативних матеріалів;
- запровадження прогресивних норм праці з їх своєчасним переглядом, враховуючи зростання кваліфікації працівників;
- застосування ефективних матеріальних і нематеріальних стимулів для нормувальників за розробку та впровадження норм у трудові процеси.

Економісти Підлісна О. А. і Ткаченко Т. П. трактують поняття «нормування праці» у двох аспектах:

- інструментальний підхід розглядає його як «засіб, що дозволяє вимірювати обсяг затраченої праці для створення кінцевого продукту, а також оцінювати індивідуальний внесок кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства» [25, с. 53];

- процесний підхід визначає нормування праці як «процес виявлення резервів для скорочення втрат робочого часу та оптимізації його використання відповідно до умов виконання виробничого завдання» [25, с. 77].

Крайній В. О. також трактує нормування праці з позиції процесного підходу, визначаючи його як процес визначення необхідних витрат живої праці для виконання конкретного виду робіт за умов належної організації та оптимальної інтенсивності праці [17, с. 92].

За визначенням Єсінової Н. І., нормування праці являє собою процес обчислення трудових витрат на виконання визначеного обсягу роботи за встановлений період часу в конкретних умовах діяльності. Цей процес спрямований на забезпечення раціонального співвідношення між обсягом праці та її витратами, а також на вирішення таких завдань [8, с. 99–100]:

- максимальне використання трудового потенціалу як працівників, так і підприємства загалом;
- підвищення значущості економічних аспектів у трудових відносинах, зокрема стимулювання працівників і роботодавців до раціонального використання робочого часу;
- відображення змін у технологічних процесах та/або обладнанні в трудових витратах;
- забезпечення нормального рівня інтенсивності праці, який сприяє стабільному зростанню продуктивності та прибутковості підприємства при оптимальних витратах на персонал;
- соціальний захист працівників від надмірної інтенсивності праці, яка може негативно вплинути на працездатність, а також підвищення рівня задоволеності роботою за результатами нормування;
- забезпечення зв'язку між нормуванням і оплатою праці шляхом інтеграції норм і нормативів праці із системами заробітної плати та преміювання.

Позднякова Л. О., Котик В. О. та Котик В. В. визначають нормування праці як науковий метод дослідження трудового процесу та встановлення обґрунтованих

норм, що є необхідними і достатніми для виконання певної роботи чи виробництва продукції із заданою кількістю та якістю в межах існуючих організаційно-технічних умов підприємства [26, с. 9]. Основною метою нормування є досягнення максимальної економії трудових витрат на одиницю виконаної роботи або виготовленої продукції.

У роботах [37, с. 88; 5] нормування праці розглядається як ключовий елемент удосконалення організації трудового процесу. Воно спрямоване на точне визначення витрат робочого часу для виконання конкретної роботи, що дозволяє правильно розрахувати кількість працівників, забезпечити ефективну організацію їхньої діяльності, скоординувати роботи між підрозділами підприємства, оптимально розподілити робітників на технологічних процесах відповідно до обґрунтованих норм виконання завдань і раціонально використовувати обладнання.

У роботах Скриля В. В. та його співавторів [30] нормування праці розглядається як ключовий елемент системи організації виробництва та оплати праці. Воно здійснюється на основі централізованих та локальних нормативно-правових актів і має на меті точне визначення міри праці працівників, а також встановлення на цій основі науково обґрунтованого, оптимального і справедливого розміру винагороди за працю з урахуванням правових, технологічних та соціально-економічних аспектів.

Створення системи нормування праці та всі процеси її вдосконалення повинні ґрунтуватися на основних положеннях, що разом утворюють принципи нормування праці. Їхній найбільш повний перелік представлений у вигляді схеми на рис. 1.1.

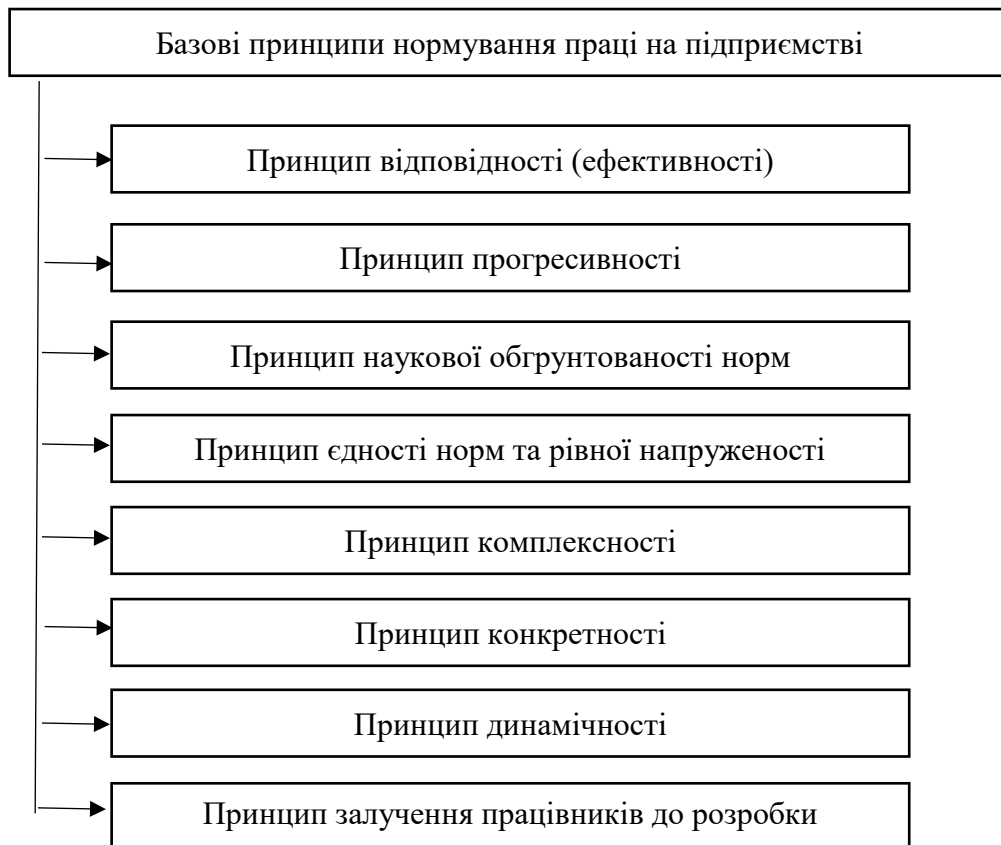


Рис. 1.1. Базові принципи нормування праці на підприємстві

Джерело: систематизовано за даними [10, с. 239–240; 17, с. 94; 26, с. 13–14; 39]

Принцип відповідності (ефективності) є одним із основних принципів нормування праці на підприємстві і полягає в тому, що норми праці повинні максимально відповідати реальним витратам праці, оскільки це є ключовою умовою ефективності виробництва. Автори роботи [8] підкреслюють, що саме норми витрат праці служать інструментом підвищення продуктивності: якщо вони перевищують необхідні рівні, підприємство несе збитки, а впровадження більш прогресивних норм сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Суть першого принципу, зазначеного на рис. 1.1, розкривається через другий – принцип прогресивності. За визначенням Жадана О. В. і Вашева О. Є., цей принцип передбачає встановлення таких норм витрат праці, які відображають фактичний рівень розвитку техніки та технологій на підприємстві, з одного боку, і орієнтуються на передовий досвід нормування праці – з іншого [9]. У сучасних умовах застосування

прогресивних норм праці стає необхідною вимогою для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Принцип наукової обґрунтованості норм характеризує рівень використання сучасних досягнень науки при розробці норм, які максимально відповідають реальному рівню продуктивності праці, досягнутому працівниками підприємства, а також враховують потенційні резерви для її збільшення [10, с. 239].

Наступний принцип – єдності норм та рівної напруженості – визначається дослідниками як такий, що гарантує встановлення універсальних норм для однакових видів робіт, що виконуються в подібних умовах на підприємствах усіх галузей виробництва [8, с. 57].

Принцип комплексності реалізується через врахування при розробці обґрунтованих норм праці на підприємстві всіх можливих чинників, що впливають на них, у взаємозв'язку. Серед таких факторів – економічні, технічні, соціальні, правові та психологічні. Якщо ці фактори не будуть враховані в повному обсязі, це значно підвищує ризик неточності та ненадійності результатів нормованих розрахунків.

Принцип конкретності норм праці полягає в тому, що вони повинні точно відповідати встановленим на підприємстві організаційно-технологічним умовам, таким як параметри виготовленої продукції, використовувані предмети і засоби праці, тип виробництва та інші характеристики, що впливають на точність розрахунків на конкретному підприємстві [25, с. 77]. У умовах глобальної макроекономічної нестабільності цей принцип повинен доповнюватися принципом динамічності нормування праці, який вимагає автоматичного коригування норм при значних змінах організаційно-технологічних умов виробництва.

Принцип залучення працівників до розробки норм полягає в тому, що до цього процесу повинні бути включені представники трудового колективу підприємства, зокрема ті, для яких ці норми будуть застосовуватись, або працівники, що мають досвід впровадження прогресивних норм праці [10, с. 240].

У роботі [17, с. 94] представлені ще два принципи нормування праці – легітимності та задоволеності персоналу працею, які ми не включили до основних (рис. 1.1) через їх обмежене поширення в наукових джерелах. Однак ми вважаємо, що

ці принципи також варто розглянути для більш повного охоплення всіх аспектів і точок зору на досліджуване поняття. Зокрема, принцип легітимності (законності) передбачає, що процес нормування праці має здійснюватись відповідно до національного законодавства та нормативних актів у сфері праці. Принцип задоволеності працівників працею полягає в створенні на підприємстві такої системи нормування праці, що забезпечує позитивне ставлення персоналу до роботодавця, колег і виконуваних трудових обов'язків.

Таким чином, нормування праці є не лише технічним інструментом, а й стратегічним компонентом сучасної організації праці, орієнтованим на оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності трудового потенціалу через визначення необхідних витрат живої праці для виконання конкретних завдань у визначених умовах підприємства. Дотримання основних принципів нормування праці є ключовою умовою для формування стійкої та ефективної системи на довгострокову перспективу.

## **1.2. Характеристика об'єктів нормування та система трудових норм і нормативів праці на підприємстві**

Точність та якість нормування значною мірою залежать від правильного вибору об'єкта нормування. У класичній економічній літературі за основними формами витрат праці розрізняють два типи об'єктів нормування: витрати робочого часу та витрати фізичної і нервової енергії працівника (робочої сили) [3, с. 9; 19, с. 99; 34, с. 938]. Згідно з цим, об'єктом нормування праці є відповідна трудова діяльність людини, як фізична, так і розумова, яку можна виміряти за допомогою робочого часу, необхідного для виконання конкретних трудових процесів, або за кількістю зусиль, що їх прикладають працівники для виконання цієї роботи [26, с. 9]. Однак з огляду на специфіку виробництва, перелік об'єктів нормування праці розширюється і включає виробничу операцію, трудовий мікроелемент, обсяг роботи, зону обслуговування та кількість працівників, характеристики яких представлені в табл. 1.1.

**Характеристика об'єктів нормування праці підприємств**

№ з/п	Об'єкт нормування	Характеристика
1	2	3
1.	Робочий час	Визначений законодавством період, протягом якого працівник зобов'язаний виконувати свої трудові обов'язки відповідно до трудового договору.
2.	Робоча сила	Витрати фізичної та психологічної енергії працівника.
3.	Виробнича операція	Частина виробничого процесу, яка орієнтована на: зміну форми або структури предметів праці (технологічні операції); зміну їх розташування чи переміщення в просторі (транспортні операції); перевірку результатів виконаної роботи (контрольно-облікові операції); забезпечення збереження кількості та якості предметів праці (операції зберігання).
4.	Трудовий мікроелемент	Трудові методи, дії та рухи, на які можна поділити виробничу операцію.
5.	Обсяг продукції (роботи)	Запланована кількість виробленої продукції або обсяг роботи, який припадає на одного працівника протягом певного періоду (година, зміна, день, місяць), вимірюється в грошових або натуральних одиницях.
6.	Зона обслуговування	Кількість основних засобів, виробничих площ або робочих місць, ефективність роботи яких повинна забезпечити один або група працівників за певний період робочого часу.
7.	Чисельність персоналу	Ідеальна кількість працівників, здатна забезпечити ефективне обслуговування підприємств або окремих виробничих (торгових, адміністративних) об'єктів.

Серед об'єктів нормування праці, наведених у табл. 1.1, найпоширенішим і універсальним є робочий час. Його нормування здійснюється на різних рівнях, зокрема на загальнодержавному, з метою забезпечення необхідної кількості праці для суспільства, а також для гарантування прав працівників на безпечні та здорові умови праці, професійний та особистий розвиток, а також для підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Об'єкт нормування, такий як робоча сила, тісно пов'язаний з поняттям складності праці, що визначає допустиме навантаження на організм працівника. Це дає підстави для обґрунтування необхідності відпочинку або компенсації за умови

важкої чи несприятливої праці [34, с. 938]. Таким чином, при нормуванні робочої сили вимірюваними параметрами можуть бути темп виконання завдань, рівень втоми працівника, обсяг ручної праці чи інтенсивність його зайнятості протягом зміни.

Виробнича операція як об'єкт нормування праці стала використовуватися з часу ускладнення технологічних процесів та більш детального поділу праці на підприємствах. При цьому на точність і трудомісткість нормування операції значний вплив має її технологічна структура, основним елементом якої є трудовий мікроелемент (трудовий прийом, дія або рух).

Для деяких видів праці, зокрема на апаратурних (замкнених) чи видобувних виробничих процесах, а також під час підготовчих чи допоміжних робіт на промислових підприємствах, нормування виробничих операцій або їх мікроелементів є недоцільним. У таких випадках застосовують інший об'єкт нормування – обсяг виконаних робіт. Найчастіше обсяг продукції нормується для основного персоналу на виробничих підприємствах.

Зона обслуговування як об'єкт нормування праці широко застосовується не тільки в промисловості (для багатOVERстатників, підсобних працівників, комірників, прибиральників), але й в інших сферах, таких як торгівля, послуги, ремонтні роботи та земельні роботи [3, с. 18]. На промислових підприємствах вона найчастіше використовується для нормування праці допоміжних робітників, які забезпечують обслуговування виробничого процесу.

На основі встановлених зон обслуговування визначається необхідна кількість працівників, що також є об'єктом нормування праці.

Ідентифікація об'єкта при нормуванні праці управлінського персоналу має свої складнощі, оскільки, як зазначають [12, с. 87–88], ця праця характеризується низкою особливостей:

- велика частка розумової праці в загальних витратах робочого часу, особливо у керівників, що ускладнює її нормування;
- трудові функції та зміст роботи керівників, спеціалістів і службовців значно різняться за рядом параметрів, таких як частка творчої праці, рівень повторюваності задач, нерівномірність навантаження протягом робочого дня,

складність виконуваних завдань, відсутність чітких алгоритмів для виконання управлінських функцій та значна частка багатопрофільної роботи. Ці фактори ускладнюють вимірювання результативності їх праці та відповідно нормування.

Об'єктом нормування праці управлінського персоналу є функція управління, що передбачає певний комплекс робіт, які вимірюються або за витратами часу працівників з необхідною кваліфікацією на виконання управлінських (адміністративних) завдань, або опосередковано через чисельність управлінського складу, що потрібна для виконання конкретних управлінських функцій. Таким чином, у загальному вигляді об'єктами нормування для управлінців є їх робочий час та чисельність.

Для обраного об'єкта нормування праці розробляються відповідні норми та нормативи, які є основними складовими системи нормування на підприємствах і підлягають законодавчому регулюванню. Зокрема, діючі Рекомендації з нормування праці в різних галузях економіки, затверджені майже тридцять років тому, визначають нормативи праці з двох основних аспектів:

- як розмір витрат праці або часу, необхідний для виконання окремих робіт чи обслуговування певного обладнання (робочого місця, колективу працівників, підрозділу тощо);
- як кількість працівників, що необхідна для виконання виробничих, управлінських функцій або досягнення заданого обсягу робіт [28].

Однак вищезазначений нормативний акт, як і інші законодавчі та нормативні акти України, не надає чіткого визначення поняття норм праці. Водночас, разом із Кодексом законів про працю України, вони встановлюють різні види норм праці, зокрема: норми часу, виробітку, обслуговування та норми (нормативи) чисельності (підпункт 1.3 [28], ст. 85 [14]). Теоретичні дослідження в галузі нормування праці значно розширюють список норм (нормативів) праці, які визначені законодавчими актами, та систематизують їх за різними класифікаційними критеріями (табл. 1.2). Саме поняття норми праці визначається як еталонний показник витрат робочого часу та його структури, з яким порівнюють фактично виконану роботу [1, с. 434], або як

норматив, адаптований під конкретні умови [3, с. 57]. Разом ці норми та нормативи створюють систему нормативних матеріалів для нормування праці.

Таблиця 1.2

**Система трудових норм (нормативів) праці підприємства за видами**

№ з/п	Види норм (нормативів)	Характеристика
1	2	3
1	За строком дії норм:	
1.1	Стабільні	Ці норми залишаються в силі на невизначений термін, поки не буде проведено їх перегляд у зв'язку зі змінами умов праці, для яких вони були встановлені.
1.2	Тимчасові	Ці норми застосовуються під час освоєння нових видів робіт, коли нормативні матеріали для встановлення норм праці ще не розроблені.
1.3	Одноразові	Ці норми застосовуються лише один раз у разі проведення позапланових робіт або при виникненні аварійних ситуацій.
2	За сферою поширення:	
2.2	Галузеві	Це аналогічно міжгалузевим нормам, однак вони встановлюються для підприємств, що належать до однієї конкретної галузі виробництва.
2.3	Місцеві	Ці норми встановлюються для специфічних робіт, що виконуються на одному або кількох взаємопов'язаних підприємствах.
3	За складністю структурної будови:	
3.1	Диференційовані	Ці норми визначаються для конкретної робочої операції, такої як прийом, дія або рух.
3.2	Укрупнені	Ці норми визначаються для стандартного набору робочих операцій (прийомів, дій, рухів), які взаємопов'язані за організаційно-технологічними умовами праці.
4	За методом визначення витрат праці:	
4.1	Технічно обґрунтовані	Ці норми визначаються з урахуванням психофізіологічних аспектів організації праці, з метою оптимізації трудових процесів через поелементний аналіз.
4.2	Сумарні	Ці норми встановлюються без врахування результатів поелементного аналізу витрат праці на окрему операцію, базуючись на досвіді нормувальників або попередніх статистичних

1	2	3
		даних щодо загальних витрат часу на конкретну операцію.
5	За функціональним призначенням (видом праці):	
5.1	Норма часу	Часові витрати праці на виконання конкретної одиниці роботи в умовах встановлених організаційно-технологічних параметрів.
5.2	Норма виробітку	Визначена кількість роботи в натуральних одиницях продукції, яку працівник повинен виконати за певний проміжок часу.
5.3	Норма (норматив) чисельності	Кількість працівників, що потрібна для ефективного виконання конкретного обсягу робіт або обслуговування робочого місця з оптимальним використанням всіх засобів праці.
5.4	Норма обслуговування	Визначене співвідношення між числом працівників, що обслуговують певні виробничі об'єкти, та кількістю цих об'єктів, що припадає на одиницю часу.
5.5	Норма підлеглості (керованості)	Визначене співвідношення між числом керівників та підлеглих працівників, які перебувають у їх підпорядкуванні. Одним із варіантів цієї норми є норма, що регулює співвідношення чисельності різних категорій працівників для оптимального розподілу кадрів між підрозділами підприємства, з урахуванням кваліфікації та складності виконуваних завдань.

Джерело: згруповано автором на підставі [6, с. 33-34; 14; 20, с. 34-35; 28].

Декілька норм (нормативів) праці, наведених у табл. 1.2, потребують уточнення. Щодо міжгалузевих і галузевих норм, слід зазначити, що хоча вони затверджуються центральними (або галузевими) органами виконавчої влади у сфері праці, вони мають лише рекомендаційний характер. Водночас, за рішенням профспілок окремих підприємств ці норми можуть отримати статус обов'язкових, що фіксується в колективних договорах. Місцеві норми розробляються тільки в двох випадках: коли відсутні міжгалузеві та галузеві норми для конкретних видів робіт, або коли на підприємстві створюються умови праці, які є більш прогресивними, ніж

ті, що враховані в чинних міжгалузевих чи галузевих нормах для визначених видів робіт.

Якщо порівнювати особливості застосування диференційованих та укрупнених норм праці, то диференційовані є найбільш доцільними для масового та багатосерійного виробництва, де трудовий процес включає велику кількість операцій, що потребують детального визначення. Укрупнені ж норми, у свою чергу, краще застосовувати на підприємствах дрібносерійного та одиничного виробництва [20, с. 35]. Щодо технічно обґрунтованих та сумарних норм праці, то на сьогодні багато підприємств відмовляються від використання останніх (сумарних), оскільки вони орієнтовані на продуктивність праці попередніх періодів і характеризуються певною похибкою, що часто залежить від досвіду спеціаліста з нормування праці [23, с. 192].

Якщо розглянути перші три види норм, класифіковані за призначенням – норму часу, норму виробітку та норму (норматив) чисельності, то можна відзначити певну взаємозалежність між ними: дві останні норми можуть бути виражені через величини, що залежать від першої – норми часу. Ця залежність має такий вигляд [20, с. 35]:

$$H = \frac{P \times Ч}{T} \quad (1.1)$$

де  $H$  – норма виробітку за одиницю часу (день, зміну);

$P$  – нормальна тривалість робочого дня, виміряна в годинах;

$Ч$  – чисельність працівників, які одночасно виконують нормовану роботу;

$T$  – норма часу, виміряна в людино-годинах.

У практичному застосуванні для вибору однієї з трьох вищезгаданих норм зазвичай керуються таким підходом: якщо працівник використовує фізичну енергію для перетворення предмета праці в готову продукцію, встановлюється норма часу або норма виробітку. Норму виробітку також розробляють для робочих місць, де працівники виготовляють однорідну продукцію або продукцію, що не зазнає значних змін у номенклатурі протягом часу.

Норми праці для управлінського персоналу застосовуються залежно від виконуваних робіт його представниками [35, с. 70; 29, с. 121]:

- для повторюваних обліково-технічних завдань, які виконують службовці (секретарі, машиністки, діловоди тощо), нормування здійснюється за допомогою норм часу та виробітку, а також розраховують їх чисельність;
- для нестабільних робіт з періодично повторюваними елементами використовуються норми обслуговування;
- для нормування праці спеціалістів (фахівців) застосовуються укрупнені норми чисельності, що визначають кількість працівників, необхідних для виконання конкретних управлінських функцій, з урахуванням факторів, які впливають на трудомісткість виконуваних робіт;
- для нормування праці керівників використовуються норми підлеглості, а всередині підрозділів підприємства для раціонального розподілу працівників та організації праці застосовуються варіанти цієї норми – норми співвідношення чисельності різних категорій працівників.

Таким чином, правильний вибір об'єкта є ключовим етапом у створенні ефективної системи нормування праці на підприємстві, оскільки він дає змогу точно врахувати специфіку виробничого процесу та особливості конкретного виду діяльності, що дозволяє встановити реалістичні та адаптовані до умов конкретного господарюючого суб'єкта норми праці.

### **1.3. Підходи до нормування праці у вітчизняній та закордонній практиці**

Розмір норми праці залежить від вибору конкретного методу нормування, який охоплює «сукупність способів визначення норм праці, включаючи аналіз трудового процесу, виявлення можливих резервів для підвищення ефективності виробництва, розробку раціональних трудових процесів на основі оптимальних технологій та організації праці, а також розрахунок самих норм праці» [17, с. 94]. Існуючі на сьогодні методи нормування праці на підприємствах можна поділити на дві основні групи, залежно від способу встановлення норм праці [16, с. 35; 32, с. 214; 38, с. 13–14]:

1. Сумарні методи – визначення норми праці через експериментальне встановлення загальної норми на весь виробничий процес без поділу на окремі операції, де зазвичай обчислюється середній фактичний виробіток групи працівників.
2. Аналітичні методи – розбиття виробничого процесу на окремі елементи для глибокого аналізу факторів, що впливають на тривалість операцій, а також для розробки більш ефективного нормативу витрат робочого часу в конкретних умовах виробництва.

За словами Коваленка О. В., норми, встановлені за допомогою сумарних методів, слід розглядати як попередні або тимчасові [16, с. 35]. У дослідженні Черненко Н. О. [38, с. 14] висловлюється подібна точка зору: сумарні норми не сприяють ефективному використанню виробничих ресурсів підприємства, не відображають реальні витрати часу на виконання робіт і повинні бути замінені на норми, розраховані аналітичними методами, які є науково обґрунтованими.

Сумарні та аналітичні методи нормування праці включають різні варіанти, які коротко описані в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Методи нормування праці підприємства**

№ з/п	Метод	Зміст
1	2	3
1	<b>Сумарні методи</b>	
1.1	Дослідний	Оцінка часу, необхідного для виконання операції різними працівниками, з метою визначення її середнього значення, яке буде встановлено як норматив.
1.2	Досвідний	Цей метод базується на досвіді спеціаліста з нормування і включає вимірювання часу, необхідного для виконання конкретної виробничої операції, без розподілу витрат часу на її складові частини.
1.3	Статистичний	Цей метод базується на використанні інформації про раніше встановлені норми виконання конкретної операції, при цьому не враховуються специфічні умови праці.

1	2	3
1.4	Метод аналогій	Визначення норм праці через порівняння часу, витраченого на подібні виробничі операції або роботи.
2	Аналітичні методи	
2.1	Аналітично-дослідний	Оцінка реальної тривалості кожного елемента робочого процесу на основі спостережень за діяльністю працівників та роботою обладнання на робочому місці, з метою виявлення можливостей для скорочення часу.
2.2	Аналітично-розрахунковий	Оцінка реальної тривалості всіх складових норми часу для операції та її окремих етапів, з урахуванням галузевих і міжгалузевих нормативів часу.

Джерело: складено автором на підставі [1, с. 434; 7, с. 131-132].

Очевидно, що з усіх методів нормування праці, представлених у табл. 1.3, найбільш суб'єктивним і орієнтованим на припущення є досвідний метод. Водночас, усі сумарні методи не мають об'єктивної основи для встановлення норм праці. Серед аналітичних методів найбільші трудові і часові витрати пов'язані з аналітично-дослідними методами, які при цьому є найбільш поширеними в практиці нормування праці. До них відносяться хронометраж, індивідуальна та групова фотографія робочого дня, а також самофотографія робочого дня.

Розглянемо складові кожного методу, надамо його стислий опис та пояснимо механізм застосування.

Хронометраж – це метод аналізу витрат робочого часу, що полягає у вимірюванні тривалості окремих елементів операцій (дій, прийомів, рухів), які регулярно повторюються протягом робочого дня, шляхом спостереження [38, с. 19]. Він може бути суцільним (коли вимірюються всі елементи операції відповідно до їх технологічної послідовності в реальному часі) або вибіркоким (коли вимірюються окремі елементи операції, незалежно від їх технологічного порядку, з фокусом на їх тривалість). В обох випадках аналізу піддається лише оперативний час [7, с. 138].

Методика проведення та обробки результатів хронометражу включає кілька етапів [7, с. 139-140; 15, с. 168-169]:

1. Визначення об'єкта хронометражу, тобто конкретного елемента операції, який буде вимірюватися (прийом, дія, рух), а також фіксація точок початку та/або завершення кожного елемента.
2. Розрахунок необхідної кількості замірів, ґрунтуючись на спеціальних таблицях, що відповідають заданому рівню точності.
3. Установлення контакту з робітником, за яким буде здійснюватися спостереження.
4. Проведення спостереження приблизно через 1,5-2 години після початку зміни, коли стабільність продуктивності є найбільш оптимальною, здійснення хронометражних вимірів (тривалість елементів, визначених на попередньому етапі) та складання хроноряду.
5. Оцінка хронорядів для виявлення й видалення випадкових або дефектних замірів, що суттєво відрізняються від середнього часу виконання операцій.

Для перевірки проводять розрахунок коефіцієнта стійкості за допомогою такої формули [38, с. 20]:

$$K_{CT} = \frac{t_{max}}{t_{min}} \quad (1.2)$$

де  $t_{max, min}$  – максимальна та мінімальна тривалість елементів хроноряду.

Основною вимогою до стійкості хроноряду є те, що фактичний коефіцієнт стійкості (за формулою 1.2) повинен бути не нижчим за нормативний, який може коливатися в межах 1,2–3 в залежності від організаційного типу виробництва та тривалості складових хроноряду [38, с. 20]. Перевірка стійкості триває до досягнення стабільних результатів, шляхом видалення випадкових або дефектних замірів. Якщо їх частка перевищує 33%, результати визнаються недостовірними, і спостереження необхідно повторити [7, с. 140] (це етап 4).

6. Обчислення статистичних показників у стабільних хронорядях (максимум, мінімум, середнє значення ряду, мода), на основі яких проводять розрахунки аналітичних індикаторів хронометражних спостережень: оперативний час (фактичний та розрахунковий), норма виробітку (реальна і розрахована), ймовірне підвищення продуктивності праці.

7. Вжиття підприємством відповідних заходів для реалізації резервів підвищення продуктивності праці, виявлених на попередніх етапах.

Фотографія робочого дня або часу – це метод спостереження, що передбачає вимірювання всіх витрат робочого часу працівника у порядку їх виконання протягом робочого дня [17, с. 95]. Цей метод застосовується для виявлення втрат робочого часу як серед виробничого, так і управлінського персоналу, визначення причин таких втрат та розробки організаційно-технічних заходів для їх усунення. Алгоритм застосування цього методу нормування праці можна описати наступними етапами [2, с. 101–111; 33, с. 34–35]:

1. Підготовчий етап: вибір об'єкта спостереження, вивчення специфіки технологічного процесу, організації робочого місця та його обслуговування, а також ознайомлення працівника з завданнями планованих досліджень.
2. Проведення спостереження: фіксація всіх дій працівника в спостережному листі з обліком витрат робочого та неробочого часу.
3. Обробка результатів спостереження: аналіз даних через систему аналітичних показників, що включає індексацію кожної дії працівника та визначення тривалості різних витрат часу, згрупованих за однаковими індексами.
4. Узагальнення результатів спостереження: виявлення причин втрат робочого часу, як з вини працівника, так і без його участі.
5. Розробка рекомендацій для усунення непродуктивних витрат часу та досягнення запланованої норми виробітку працівником.

Індивідуальна фотографія робочого дня (ІФРД) є досить трудомістким процесом, тому фахівці з нормування праці часто віддають перевагу груповим фотографіям. Вони передбачають одночасне проведення кількох ІФРД за допомогою вибіркового спостереження, при якому фіксуються лише певні робочі та неробочі моменти працівників, що відбуваються під час спостереження через проміжки часу від 1 до 3 хвилин, а не всі моменти, як у випадку з індивідуальними фотографіями [21, с. 26–27]. Коли проведення фотографії робочого дня є неможливим, наприклад, через велику кількість об'єктів для спостереження або відсутність фінансування для організації цього процесу, доцільно використовувати метод самофотографії робочого

дня [1, с. 435]. Цей метод є варіантом фотографії робочого дня, але спостереження здійснюється самим працівником, який виконує операцію, що вимагає від нього високої ступені чесності. У вітчизняній науковій літературі аналітико-розрахункові методи нормування праці зазвичай представлені через мікроелементне нормування. Це метод, при якому трудові дії працівника розкладаються на мікроелементи – комбінації простих або первинних рухів, таких як «підняти», «взяти», «перемістити», «повернути» тощо, які в подальшому не підлягають подрібненню [11].

У світовій практиці застосовується різноманіття методів мікроелементного нормування часу, а також їх численні варіації, що відрізняються за складом і кількістю груп мікроелементів, порядком врахування факторів, що впливають на їх тривалість, рівнем укрупнення та іншими характеристиками. Найпоширеніші з цих методів наведені на рис. 1.2.

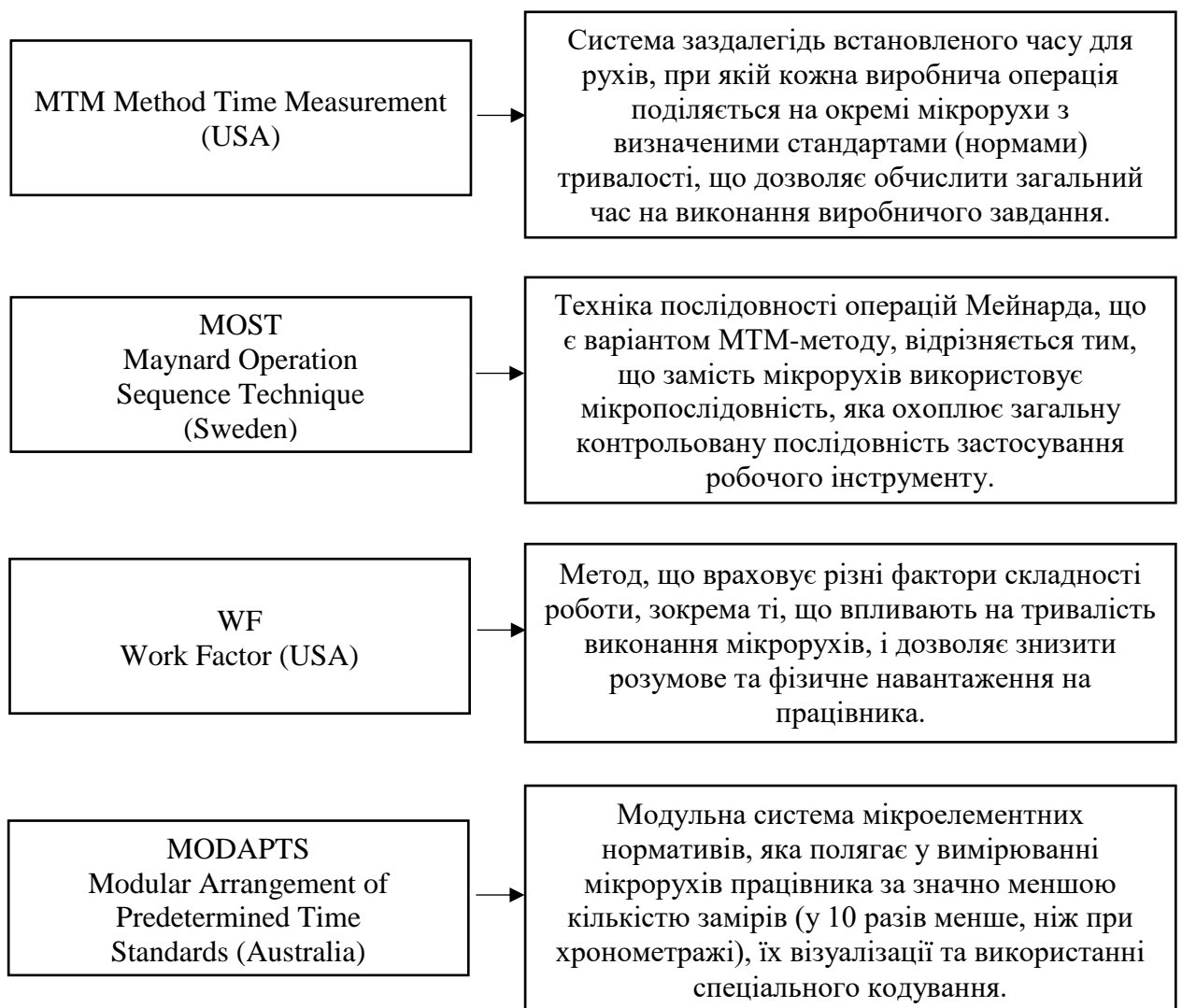


Рис. 1.2. Широко використовувані за кордоном методи (техніки) мікроелементного нормування праці на підприємствах

Джерело: [4, с. 297-298; 38, с. 15-19]

Метод МТМ вважається основоположним у мікроелементному нормуванні, оскільки його засади були закладені ще в 1900 році Френком Гілбертом, який вперше виділив 17 основних рухів муляра і оптимізував їх різними способами. Офіційною датою виникнення методу МТМ вважається 1948 рік, коли була опублікована книга «Методи вимірювання часу» Гарольда Брайта Мейнарда, Джона Ленхарда Шваба і Гюстава Джеймса Стегемертена. Їх спостереження, які тривали кілька років на різних виробничих підприємствах США, призвели до декодування основних рухів працівників: рук, пальців, погляду, а пізніше – тіла, ніг і стоп, що стали базовими елементами в мікроелементному нормуванні (мікроелементи або мікрорухи) [42].

У 1951 році в Нью-Йорку була заснована «Асоціація стандартів та досліджень МТМ США», а в 1955 році перша національна асоціація МТМ з'явилася в Швеції. На сьогодні подібні організації існують практично в усіх країнах Європейського Союзу. Наприклад, в Німеччині асоціація налічує 250 корпоративних членів, що представляють 2,5 мільйона працівників [42].

МТМ-метод має багато різних модифікацій, серед яких МТМ-1, МТМ-2, МТМ-UAS, МТМ-МЕК, МТМ-SAM та інші, проте базовим є МТМ-1, що став основою для розвитку інших методів. Цей метод включає 19 мікроелементів, які в різних комбінаціях застосовуються для опису робочих процесів.

Попри свою високу точність і широке застосування, МТМ-метод має недоліки, такі як значні часові й трудові витрати на його впровадження [44, с. 394] та обмежене використання, оскільки він застосовується лише для ручних операцій працівників.

Техніка послідовності Мейнарда (MOST), розроблена в Швеції в 1972 році, є вдосконаленим варіантом МТМ-методу. Вона є більш адаптивним і точним підходом до мікроелементного нормування праці, оскільки замість 19 мікроелементів (як у МТМ-1) використовує лише 3 стандартні послідовності рухів [44, с. 394], хоча вона є менш точною порівняно з МТМ.

Метод Work Factor був розроблений в результаті досліджень, проведених групою американських вчених у період з 1934 по 1945 роки. Вони створили систему факторів, що впливають на мікроруки працівників, та визначили затримку часу для кожного з них у WF-одинацях, що дозволило оцінити рівень складності кожного мікроруку [45]. Тому основне завдання нормування за допомогою WF-методу полягає у зменшенні складності мікрорухів і відповідно скороченні часу, необхідного для виконання виробничого завдання.

Модульна система мікроелементного нормування MODAPTS була розроблена Крісом Хайде, власником австралійської компанії Heyde Dynamics Pty. Ltd., а авторські права на неї були передані Міжнародній асоціації MODAPTS у 1990 році. На відміну від методів MTM і MOST, ця система використовує одиницю вимірювання мікрорухів MOD (1 MOD = 0,129 секунди) і зосереджена на переміщенні тіла працівника під час виконання роботи, а не на його рухах при маніпуляціях з предметами праці [43].

У системі MODAPTS існує 21 норматив для мікрорухів, які поділяються на три категорії: рухи переміщення, кінцеві та допоміжні. Кожен з цих рухів проходить процес кодування та зображується графічно у вигляді простих і зрозумілих рисунків, що є однією з ключових переваг методу.

Метод MODAPTS набув широкого застосування не тільки в Австралії, але й у Новій Зеландії, США, Кореї, Японії та деяких країнах Європейського Союзу. Він також визнаний найбільш ефективним для нормування праці та розробки стандартів роботи в реабілітаційних закладах і для оборонних підрядників Міністерства праці та Міністерства оборони США [43].

Розвиток теорії мікроелементного нормування праці, а особливо його впровадження на підприємствах України, стикається з труднощами через відсутність сучасного програмного забезпечення, на розробку якого активно працює ІТ-індустрія в інших країнах. Основні складнощі полягають у наступному [31, с. 141]:

- деякі мікроруки працівників відбуваються за лічені частки секунди, і традиційні методи хронометражу або фотохронометражу не дозволяють точно зафіксувати їх тривалість;

- окремі мікрорухи виконуються одночасно, що вимагає використання спеціальних коефіцієнтів для їх комбінації. Обчислення цих коефіцієнтів потребує високих математичних знань від нормувальників або використання спеціалізованих комп'ютерних програм для спрощення процесу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективність норм праці на підприємстві значною мірою залежить від вибору методу їх встановлення. Серед усіх існуючих методів найбільш популярними є аналітичні, оскільки вони базуються на наукових принципах і дозволяють об'єктивно оцінити трудову діяльність працівників, що згодом використовується для проведення кваліфікаційного аналізу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

#### 2.1. Дослідження господарської діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест»

ТОВ «Агропродсервіс Інвест» було зареєстровано 11 липня 2006 року Козівською районною державною адміністрацією Тернопільської області. Керівником підприємства є Малюта Юрій Станіславович. Юридична адреса підприємства: Тернопільська область, Козівський район, смт. Козлів, вулиця Зарудка, будинок 1В [41].

ТОВ «Агропродсервіс Інвест» здійснює діяльність на основі вертикально інтегрованої бізнес-моделі, охоплюючи кілька напрямів одночасно:

1. Тваринництво: розведення свиней, овець, кіз, а також у меншому обсязі – великої рогатої худоби молочних порід.
2. Переробка та виробництво м'ясної продукції: підприємство має власні потужності для первинної (забій, обвалка, пакування) та вторинної (ковбасний цех) обробки свинини.
3. Торгівля та дистрибуція: реалізація свинини у живій вазі, готової м'ясної продукції та напівфабрикатів на внутрішньому ринку України під власною торговою маркою.
4. Рослинництво: вирощування зернових культур (крім рису), бобових і насіння олійних культур на орендованих землях.
5. Виробництво кормів: виготовлення власних кормів для худоби з вирощеної сировини.
6. Харчова промисловість: виробництво хліба, хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок з коротким терміном зберігання [41].

ТОВ «Агропродсервіс Інвест» займає провідне місце серед трьох найпотужніших свинарських господарств України. На основі даних, наданих

асоціацією «Свинарі України» [22], щодо обсягів реалізації свиногоголів'я провідними підприємствами галузі, нами було здійснено розрахунок їх частки на ринку у 2023 році (рис. 2.1).

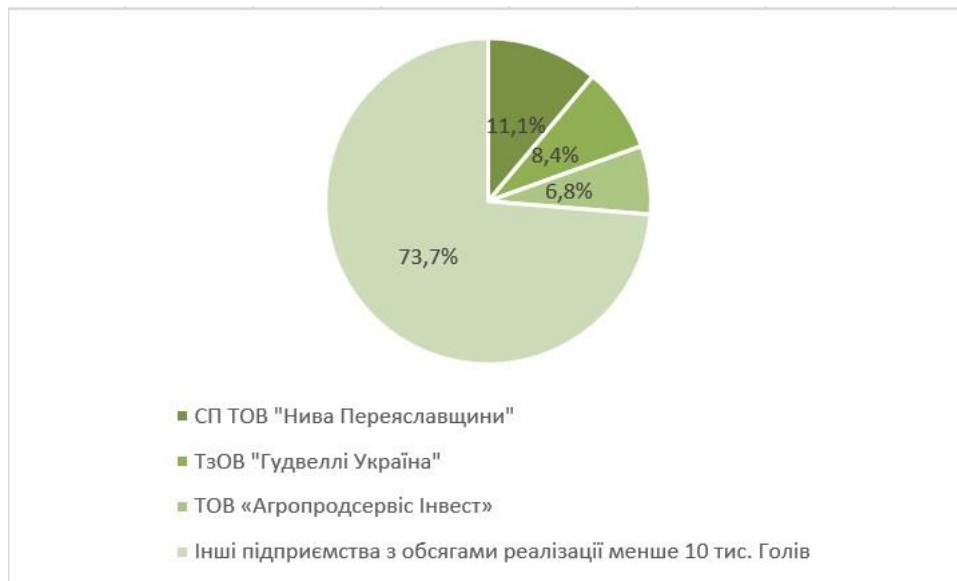


Рис. 2.1. Ключові свинарські господарства України за обсягами реалізації свиногоголів'я у живій вазі у 2023 році

Джерело: складено автором на підставі [22]

Згідно з рис. 2.1, ТОВ «Агропродсервіс Інвест» займає третю позицію за часткою ринку реалізації свинини живою вагою, що складає 6,8%. Компанія відстає від лідерів – українсько-великобританського СП ТОВ «Нива Переяславщини» на 4,3% та ТзОВ «Гудвеллі Україна» на 1,6%.

Табл. 2.1 відображає зміни в структурі асортименту продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест» у 2022-2023 роках.

Основну частину продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест» складає виробництво свиней, частка якого за два роки зменшилась з 68% у 2022 році до 64% у 2023 році. На другому місці перебуває виробництво м'яса та м'ясних виробів зі свинини, частка якого зросла з 18,6% до 22,1%. Також спостерігається невелике зростання частки вирощування зернових культур, яка збільшилась з 9,3% до 9,4%.

**Зміни у структурі асортименту продукції, виготовленої ТОВ «Агропродсервіс Інвест», у 2022–2023 роках**

№ з/п	Найменування продукції	Обсяг виробництва, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, тис. грн.	В структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Вирощування зернових культур	164555	206577	9,3	9,4	42022	0,1
2	Розведення свиней	1203478	1406304	68,0	64,0	202826	-4,0
3	Виробництво м'яса і м'ясної продукції	328695	484500	18,6	22,1	155805	3,5
4	Інше	73410	99027	4,1	4,5	25617	0,4
5	Всього	1770138	2196408	100,0	100,0	426270	*

Джерело: складено автором на підставі [36]

На основі даних з табл. 2.2 проведемо аналіз змін основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест» у 2022–2023 роках.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні результати діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест» у 2022–2023 роках**

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	1770138	2196408	426270	24,1
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1903374	2387400	484026	25,4
3	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	684	708	24	3,5

1	2	3	4	5	6
4	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	2153266	2108553	-44713	-2,1
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	129965	141926	11960	9,2
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1468656	1887300	418644	28,5
7	Валовий прибуток, тис. грн.	434718	500100	65382	15,0
8	Інші операційні доходи, тис. грн.	118481	331455	212974	179,8
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	100811	131467	30656	30,4
10	Витрати на збут, тис. грн.	53748	90400	36652	68,2
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	1623215	2109167	485952	29,9
12	Фінансовий результат від операційної діяльності, операційний прибуток, тис. грн.	398640	483678	85038	21,3
13	Чистий прибуток, тис. грн.	234712	352006	117294	50,0
14	Продуктивність праці, тис. грн.	2587,9	3102,3	514,4	19,9
15	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	190008	200460	10452	5,5
16	Фондоозброєність, грн.	3148,0	2978,2	-169,9	-5,4
17	Рентабельність діяльності	12,3%	14,7%	2,4%	-

Джерело: складено автором на підставі [36]

За два роки обсяг продукції, виробленої ТОВ «Агропродсервіс Інвест», зріс на 24,1%, а обсяг реалізації – на 25,4%, що свідчить про розширення масштабів діяльності компанії. Окрім цього, підприємство збільшило чисельність працівників з 684 до 708 осіб, що становить приріст на 3,5%. Фонд оплати праці штатних працівників зріс на 11 960 тис. грн. у 2022–2023 роках, що на 9,2% більше порівняно з попереднім періодом. У результаті середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 5,5%, з 190 008 грн у 2022 році до 200 460 грн у 2023 році.

Динаміка середньорічної вартості основних виробничих засобів ТОВ «Агропродсервіс Інвест» мала негативний характер і знизилася на 2,1%, досягнувши 2 108 553 тис. грн. у 2023 році. Показник фондівдачі також змінився в негативну

сторону, зменшившись з 3148 грн. до 2978,2 грн. за два роки, що становить зниження на 5,4%.

Собівартість продукції, реалізованої товариством (товарів, робіт, послуг), зросла на 28,5%, що перевищує темпи росту доходів від її реалізації. Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест» зросли на 29,9%, що еквівалентно збільшенню на 485 952 тис. грн. за аналізований період.

Фінансові результати діяльності товариства показали різну динаміку. Валовий прибуток зріс з 434 718. грн. у 2022 році до 500 100 тис. грн. у 2023 році. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 85 038 тис. грн., що дорівнює приросту на 21,3%. Чистий прибуток ТОВ «Агропродсервіс Інвест» зріс з 234 712 тис. грн. у 2022 році до 352 006 тис. грн. у 2023 році.

Позитивним результатом є зростання ефективності праці працівників компанії. Як показують дані табл. 2.2, продуктивність праці збільшилась з 2587,9 тис. грн. до 3102,3 тис. грн. у період 2022–2023 років, що становить приріст на 19,9%.

Спостерігаємо зростання рентабельності діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест» з 12,3% у 2022 році до 14,7% у 2023 році, що становить приріст на 2,4%.

Отже, основною діяльністю ТОВ «Агропродсервіс Інвест» є розведення свиней. Компанія входить до трійки найбільших свиного господарств в Україні, посівши в 2022 році третє місце за часткою ринку реалізації свинини живою вагою (6,8%). Позитивною динамікою відзначаються всі техніко-економічні показники діяльності компанії протягом досліджуваного періоду, за винятком фондоозброєності праці.

## **2.2. Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Агропродсервіс Інвест»**

Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Агропродсервіс Інвест» розпочнемо з оцінки персоналу за категоріями, які зазвичай поділяють на дві групи: промислово-виробничий персонал і непромисловий.

Інформацію щодо змін у складі та структурі персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за 2022–2023 роки представлено в табл. 2.3.

## Склад і структура персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за 2022–2023 роки

№ з/п	Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	684	100,0	708	100,0	24	*
2	Непромисловий персонал	22	3,2	21	3,0	-1	-0,3
3	ПВП, всього, у т. ч.:	662	96,8	687	97,0	25	0,3
3.1.	Виробничий:	490	71,6	510	72,0	20	0,4
3.1.1.	робітники	445	65,1	463	65,4	18	0,3
3.1.2.	інший персонал	45	6,6	47	6,6	2	0,1
3.2.	Управлінський:	172	25,1	177	25,0	5	-0,1
3.2.1.	керівники	32	4,7	32	4,5	0	-0,2
3.2.2.	спеціалісти	113	16,5	119	16,8	6	0,3
3.2.3.	службовці	27	3,9	26	3,7	-1	-0,3

Джерело: складено автором на підставі [41]

З аналізу табл. 2.3 видно, що найбільше збільшення в категорії виробничого персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» спостерігалось серед робітників: їх кількість зросла з 445 осіб у 2022 році до 463 осіб у 2023 році, що становить приріст на 18 осіб. Серед управлінців найбільше зросла кількість спеціалістів – на 6 осіб, досягнувши 119 осіб у 2023 році. У той же час, кількість службовців за аналізований період зменшилася на 1 особу (26 осіб у 2022 році проти 27 осіб у 2023 році), а кількість керівників залишилася без змін – 32 особи.

Розглянемо склад і структуру промислово-виробничого персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за різними класифікаційними критеріями, такими як стать, вік, рівень освіти та стаж роботи на підприємстві. Дані розрахунків за два роки наведені в табл. 2.4.

**Склад та структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за різними критеріями у 2022–2023 роках**

Ознаки класифікації працівників	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	кількість, осіб	%	кількість, осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	2	3	4	5	6	7
<b><i>Промислово-виробничий персонал за статтю:</i></b>						
Чоловіки	433	65,4	445	64,8	12	-0,6
Жінки	229	34,6	242	35,2	13	0,6
<b><i>Промислово-виробничий персонал за віком:</i></b>						
До 30 років	132	19,9	149	21,7	17	1,8
31-50 років	332	50,2	348	50,7	16	0,5
51-60 років	105	15,9	103	15,0	-2	-0,9
Понад 60 років	93	14,0	87	12,7	-6	-1,3
<b><i>Промислово-виробничий персонал за рівнем освіти:</i></b>						
Повна загальна середня освіта	12	1,8	13	1,9	1	0,1
Професійно-технічна освіта	88	13,3	87	12,7	-1	-0,6
Початковий рівень вищої освіти	101	15,3	105	15,3	4	0,0
Вища освіта (бакалавр)	204	30,8	215	31,3	11	0,5
Вища освіта (магістр)	257	38,8	267	38,9	10	0,1
<b><i>Промислово-виробничий персонал за стажем роботи:</i></b>						
До 1 року	49	7,4	60	8,7	11	1,3
Від 1 до 5 років	130	19,6	169	24,6	39	5,0
Від 5 до 10 років	243	36,7	225	32,8	-18	-4,0
Від 10 до 15 років	154	23,3	146	21,3	-8	-2,0
Понад 15 років	86	13,0	87	12,7	1	-0,3
Всього	662	100	687	100	25	*

Джерело: складено автором на підставі [41]

Жінки складають близько третини персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест»: у 2022 році їх частка становила 34,6%, а в 2023 році зросла до 35,2%. У кількісному вираженні приріст серед жінок склав 13 осіб, досягнувши 242 осіб у 2023 році, а серед

чоловіків – 12 осіб, до 445 осіб. Такі гендерні диспропорції можна пояснити специфікою діяльності компанії, оскільки свинарство, а також у меншій мірі землеробство, традиційно є чоловічими професіями.

Більшу частину працівників товариства складають особи віком від 31 до 50 років: їх частка в 2023 році становила 50,2%, а в 2022 році – 50,7%. Позитивним аспектом є збільшення кількості молодих працівників до 30 років, частка яких у загальному складі персоналу у 2023 році досягла 21,7%, що на 1,5% більше порівняно з попереднім роком. У абсолютних цифрах приріст молодих працівників склав 17 осіб. Водночас спостерігається зменшення кількості працівників віком 51-60 років на 2 особи, а також працівників старше 60 років – на 6 осіб. Частка останніх в загальній віковій структурі зменшилась з 14% у 2022 році до 12,7% у 2023 році.

Щодо освітньої структури промислово-виробничого персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест», то більшість працівників мають вищу освіту. Так, у 2023 році в компанії працювало 267 магістрів, що на 10 більше, ніж у 2022 році, та 215 бакалаврів, що на 11 більше порівняно з попереднім роком. Частка магістрів та бакалаврів у складі ПВП товариства становила 38,9% та 31,3% відповідно в 2023 році, в той час як у 2022 році ці показники були дещо нижчими – 38,8% та 30,8%. Кількість працівників з освітнім рівнем молодшого бакалавра збільшилась на 4 особи, проте їх частка в загальній структурі залишилась стабільною на рівні 15,3%. Отже, за цей період спостерігається покращення освітнього рівня персоналу товариства.

У складі персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» третину становлять працівники зі стажем від 5 до 10 років, але їхня частка в структурі ПВП зменшується: з 36,7% у 2022 році до 32,8% у 2023 році. Також спостерігається зниження частки працівників з досвідом від 10 до 15 років: з 23,3% у 2022 році до 21,3% у 2023 році. Водночас зростає кількість працівників з меншим стажем роботи. Зокрема, на підприємстві стало більше працівників зі стажем від 1 до 5 років – на 39 осіб (до 169 осіб у 2023 році), а також з досвідом до 1 року – на 11 осіб (до 60 осіб у 2023 році).

Один із ключових аспектів кадрового забезпечення підприємства – це динаміка кадрів, яку розглянемо на основі даних з табл. 2.5.

**Дані щодо змін у складі працівників ТОВ «Агропродсервіс Інвест» у 2022–2023 роках**

№ з/п	Показники	Од-ці виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	684	708	24	3,5
2	Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	42	67	25	59,5
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, в т. ч. з причин:	осіб	41	44	3	7,3
3.1.	плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	41	44	3	7,3
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець року	осіб	681	704	23	3,4
5	Коефіцієнт загального обороту	%	12,1	15,7	3,6	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	%	6,1	9,5	3,4	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	6,0	6,2	0,2	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	%	6,0	6,2	0,2	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	%	102,4	152,3	49,9	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів	%	99,6	100,1	0,5	*

Джерело: складено автором на підставі [41]

З табл. 2.5 видно, що в 2023 році кількість нових працівників, прийнятих на підприємство, перевищувала число звільнених, при цьому темпи прийому були вищими. Як результат, коефіцієнт обороту по прийому досяг 9,5%, що на 3,4% більше порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт обороту по вибуттю за два роки зріс лише на 0,2%, досягнувши 6,2% у 2023 році. Загальний коефіцієнт обороту кадрів, що відображає більш інтенсивний рух працівників, зріс з 12,1% в 2022 році до 15,7% в 2023 році.

Всі працівники, які залишили підприємство, зробили це через природний процес плинності кадрів. Кількість таких працівників збільшилася з 41 особи в 2022 році до 44 осіб у 2023 році, що спричинило підвищення коефіцієнта плинності кадрів з 6% до 6,2%. Однак, незважаючи на зростання цього показника, його рівень лише трохи перевищує норму природного плинності (3-5% від середньооблікової чисельності працівників).

Позитивні зміни спостерігаються в динаміці коефіцієнтів відновлення працівників і постійності кадрів. Коефіцієнт відновлення працівників збільшився на 49,9%, досягнувши 152,3% у 2023 році. Це сталося через значний перевищення кількості нових працівників над тими, хто залишив підприємство. Коефіцієнт постійності кадрового складу також зріс з 99,6% до 100,1%, що склало приріст на 0,5% за весь період дослідження.

Загалом, рух працівників у ТОВ «Агропродсервіс Інвест» можна оцінити як позитивний, що сприяло стабільності кадрового складу. Однак коефіцієнт плинності кадрів, хоча й знаходиться в межах допустимого, має схильність до зростання, що вимагає пильного контролю з боку відділу персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест», оскільки подальше зростання цього показника може призвести до економічних втрат для підприємства.

### 2.3. Аналіз ефективності нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест»

Перегляд норм праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» для їх перевірки на відповідність реальному рівню техніко-технологічного оснащення та організації праці проводиться не рідше одного разу на два роки. Однак, якщо протягом цього періоду не було підстав для обов'язкової заміни норм праці через впровадження організаційно-технічних заходів, що сприяють підвищенню продуктивності або зменшенню трудомісткості (навіть якщо ці заходи не були запланованими), перегляд може відкладатись. До таких заходів відносяться:

- введення нового або модернізація існуючого обладнання;
- застосування прогресивних технологій замість застарілих;
- механізація та автоматизація виробничих процесів (повна або часткова);
- вдосконалення або раціоналізація робочих місць;
- використання нових матеріалів, сировини та палива;
- впровадження раціоналізаторських пропозицій працівників або галузевих/міжгалузевих нормативів праці.

Для забезпечення контролю за якістю діючих норм інженери з організації праці ТОВ «Агропродсервіс Інвест» здійснюють їх облік. У табл. 2.6 представлені початкові дані та розрахована частка працівників підприємства, яких охоплює нормування праці.

Таблиця 2.6

#### Визначення пропорції працівників промислово-виробничого персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест», які підлягають нормуванню праці

№ з/п	Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	ПВП, всього осіб, в т.ч.:	662	687	25	3,8
2	Виробничий персонал, всього осіб, в т.ч.:	490	510	20	4,1
2.1.	праця яких нормується	397	431	34	8,6

1	2	3	4	5	6
3	Управлінський персонал, всього осіб, в т.ч.:	172	177	5	2,9
3.1.	праця яких нормується	117	122	5	4,3
4	Всього ПВП, праця яких нормується	514	553	39	7,6
5	Частка працівників, охоплених нормуванням праці (у %)				
5.1.	ПВП, всього, в т.ч.:	77,6	80,5	2,9	*
5.2.	Виробничий персонал	81,0	84,5	3,5	*
5.3.	Управлінський персонал	68,0	68,9	0,9	*

У 2023 році 80,5% працівників промислово-виробничого персоналу було охоплено нормуванням праці, що на 2,9% більше порівняно з 2022 роком. При цьому нормуванням праці в меншій мірі охоплені управлінці, хоча й спостерігається зростання цього показника. Частка управлінського персоналу з нормованою працею зросла з 68% до 68,9% за два роки. Водночас серед виробничого персоналу цей показник зріс на 3,5%, досягнувши 84,5% у 2023 році.

Отже, підприємство має значний потенціал для збільшення обсягу нормованої праці серед працівників (10,5% у 2023 році). Однак наявний рівень охоплення нормуванням праці не забезпечує належну ефективність у розподілі кадрів та оптимальному використанні їх робочого часу.

Оскільки ТОВ «Агропродсервіс Інвест» є багатoproфільним підприємством, здійснити розрахунок рівня нормування праці для всіх його структурних підрозділів у рамках цієї роботи неможливо. Тому ми зосередимо увагу на трьох виробничих цехах підприємства для порівняння: забійному цеху, цеху пакування охолодженого м'яса та цеху виробництва готових м'ясних виробів. Розрахунок рівня нормування праці для цих цехів за 2023 рік наведено в табл. 2.7, де використано формулу (2.1).

$$N_{\Pi} = N_{\Pi\Pi} \times \alpha_{\Pi\Pi} + N_{\Pi} \times \alpha_{\Pi} + N_{\text{ТОН}} \times \alpha_{\text{ТОН}} + N_{\text{МОН}} \times \alpha_{\text{МОН}} \quad (2.1)$$

де  $N_{\Pi}$  – показник рівня нормування праці для конкретного структурного (виробничого) підрозділу;

$N_{\Pi\Pi}$  – коефіцієнт виконання норм, з урахуванням стану нормування праці в підрозділі;

$N_{\text{ТОН}}$  – частка технічно обґрунтованих норм серед загальної кількості норм праці на підприємстві;

$N_{\text{МОН}}$  – частка норм праці, що розраховані згідно з галузевими та/або міжгалузевими нормативами.

$\alpha_{\text{НП}}$ ,  $\alpha_{\text{П}}$ ,  $\alpha_{\text{ТОН}}$ ,  $\alpha_{\text{МОН}}$  – вагові коефіцієнти для відповідних показників, що визначають їхню значущість і містять рекомендовані значення:  $\alpha_{\text{НП}} = 40\%$ ;  $\alpha_{\text{П}} = 20\%$ ;  $\alpha_{\text{ТОН}} = 30\%$ ;  $\alpha_{\text{МОН}} = 10\%$ .

Таблиця 2.7

**Визначення рівня нормування праці у трьох виробничих цехах ТОВ  
«Агропродсервіс Інвест» за 2023 рік**

№ з/п	Показники	Забійний цех	Цех пакування охолодженого м'яса	Цех виробництва готових м'ясних виробів
1	2	3	4	5
1	Кількість працівників, осіб	18	12	16
2	Частка працівників, охоплених нормуванням праці, п. п.	0,9	1	0,9
3	Коефіцієнт виконання норм з урахуванням стану нормування праці в цеху	1,08	1,1	1,05
4	Частка технічно обґрунтованих норм праці в застосовуваних нормах, п. п.	0,78	0,75	0,70
5	Частка норм, розрахованих за галузевими та міжгалузевими нормативами, п. п.	0,25	0,20	0,25
6	Рівень нормування праці цеху, %	83,5	86,5	80,5

Згідно з даними табл. 2.7, цех пакування охолодженого м'яса ТОВ «Агропродсервіс Інвест» повністю охоплений нормуванням праці (100%), тоді як два інші цехи мають лише 90% покриття. У всіх трьох цехах працівники перевищують встановлені норми (коефіцієнт виконання норм перевищує одиницю), що є

позитивним результатом. Найвища частка технічно обґрунтованих норм праці спостерігається в забійному цеху (0,68 або 68%), а найменша – у цеху виробництва готових м'ясних виробів (0,60 або 60%). У забійному цеху та цеху виробництва готових м'ясних виробів частка норм, розрахованих за галузевими та міжгалузевими нормативами, складає 25% (0,25), у цеху пакування охолодженого м'яса — 20% (0,2). Після підставлення цих даних у формулу (2.1) визначено рівень нормування праці для кожного з трьох підрозділів. Цех пакування охолодженого м'яса має найвищий рівень нормування (86,5%), забійний цех — 83,5%, а цех виробництва готових м'ясних виробів — 80,5%. Загальний рівень нормування праці в усіх трьох цехах ТОВ «Агропродсервіс Інвест» перевищує середній показник і залишає простір для вдосконалення, зокрема через збільшення кількості працівників, охоплених нормуванням праці, у забійному цеху та цеху виробництва готових м'ясних виробів або через підвищення частки технічно обґрунтованих норм в усіх підрозділах.

Робочий час є загальним об'єктом нормування праці та основним показником її кількості на будь-якому підприємстві. Склад і структура робочого часу для досліджуваного підприємства представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Розподіл робочого часу серед штатних працівників ТОВ «Агропродсервіс Інвест» у 2022–2023 роках (люд.-години)**

№ з/п	Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Фонд робочого часу	1364580	1410336	45756,0	3,4
2	Фонд відпрацьованого робочого часу, всього, в т. ч.:	1206289	1246080	39791,3	3,3
2.1.	відпрацьованого основним персоналом (робітниками)	784793,1	814880	30086,9	3,8
3	Фонд невідпрацьованого часу, всього, в т. ч. з причин:	158291	164256	5964,7	3,8
3.1.	щорічних відпусток (основних і додаткових)	131000	135370	4369,9	3,3

1	2	3	4	5	6
3.2.	тимчасової непрацездатності	24679	26362	1683,7	6,8
3.3.	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1098	1168	70,0	6,4
3.4.	навчальних відпусток	975	1054	79,1	8,1
3.5.	інших причин	540	302	-238,0	-44,1

Протягом досліджуваного періоду фонд робочого часу на підприємстві зріс на 3,4%, досягнувши 1 410 336 люд.-годин у 2023 році. Це, в основному, сталося завдяки збільшенню чисельності працівників ТОВ «Агропродсервіс Інвест». При цьому фонд невідпрацьованого часу зріс на 3,8%, що перевищує приріст відпрацьованого робочого часу (на 3,3%). Серед причин невідпрацьованого часу на підприємстві найбільшу частину складають щорічні відпустки (основні та додаткові), обсяг яких збільшився на 3,3%, з 131 000 люд.-годин до 135 370 люд.-годин. Також спостерігається зростання тимчасової непрацездатності, що підтверджується листками непрацездатності: у 2023 році не було відпрацьовано 26 362 люд.-години, що на 6,8% більше порівняно з 2022 роком. Відпустки без збереження заробітної плати зросли на 6,4%, досягнувши 1 168 люд.-годин, а тривалість навчальних відпусток для працівників, які здобувають освітні ступені, збільшилася на 8,1%, до 1 054 люд.-годин. Водночас невідпрацьований час з інших причин, передбачених законодавством України, зменшився на 44,1%, з 540 люд.-годин у 2022 році до 302 люд.-годин у 2023 році.

У табл. 2.9 наведена структура фонду невідпрацьованого часу штатних працівників ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за 2022–2023 роки.

**Структура фонду невідпрацьованого часу штатних працівників ТОВ  
«Агропродсервіс Інвест» за 2022–2023 роки (%)**

№ з/п	Причини невідпрацювання	2022 рік	2023 рік	Відхилення
1	2	3	4	5
1	Щорічні відпустки (основні і додаткові)	82,8	82,4	-0,4
2	Тимчасова непрацездатність	15,6	16,0	0,4
3	Відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	0,7	0,7	0,0
4	Навчальні відпустки	0,6	0,6	0,0
5	Інші причини	0,3	0,2	-0,1
6	Разом	100,0	100,0	*

Основну частину в структурі фонду невідпрацьованого часу на підприємстві займають щорічні відпустки, що становлять 82,8% у 2022 році та 82,4% у 2023 році. Друге місце займають втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність, частка яких зросла з 15,6% до 16%. Частка інших видів невідпрацьованого часу незначна і не перевищує 0,7%.

Здійсимо факторний аналіз фонду відпрацьованого робочого часу працівниками підприємства, використовуючи основну формулу для його розрахунку [23, с. 79]:

$$\text{ФРЧ} = Ч \times Д \times \bar{T} \quad (2.2)$$

де ФРЧ – фонд відпрацьованого робочого часу, люд.-годин;

Ч – середньооблікова чисельність робітників, осіб;

Д – кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік;

$\bar{T}$  – середня тривалість робочого дня, годин.

Застосовуючи формулу (2.2), можна оцінити вплив трьох факторів-добутків на результативний показник – фонд відпрацьованого робочого часу працівниками ТОВ «Агропродсервіс Інвест». Початкові дані для розрахунку представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Початкові дані для обчислення впливу факторів на фонд відпрацьованого робочого часу працівниками ТОВ «Агропродсервіс Інвест» у 2022–2023 роках**

№ з/п	Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість робітників, осіб	445	463	18	4,0
2	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	221	220	-1	-0,5
3	Середня тривалість робочого дня, годин	7,98	8,00	0,02	0,3
4	Фонд відпрацьованого робочого часу, люд.-годин	784793,1	814880	30086,9	3,8

На основі даних табл. 2.10 здійснено факторний аналіз результативного показника, результати якого наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Висновки факторного аналізу фонду відпрацьованого робочого часу працівниками ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за 2022–2023 роки**

Динаміка факторів	Результат впливу фактору	
	абсолютне, люд.-годин	відносне, %
1	2	3
Зміна середньооблікової кількості робітників	31744,4	4,0
Зміна середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником	-3694,7	-0,5
Зміна середньої тривалості робочого дня	2037,2	0,3
Разом	30086,9	3,8

Таким чином, збільшення фонду відпрацьованого робочого часу працівниками підприємства на 30086,9 люд.-годин за два роки стало наслідком наступних факторів:

- зростання середньооблікової кількості працівників на 18 осіб, що сприяло збільшенню результативного показника на 31744,4 люд.-години, або на 4%;
- подовження середньої тривалості робочого дня з 7,98 до 8 годин, що додало до показника 2037,2 люд.-годин, або 0,3%;
- зменшення середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником, на 1 день, що призвело до зниження результативного показника на 3694,7 люд.-годин, або на 0,5%.

Основною метою нормування праці на підприємстві є виявлення резервів для підвищення продуктивності. Аналіз результатів нормування дозволить об'єктивно оцінити ефективність поточної системи нормування праці ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за однакових умов.

Для проведення факторного аналізу середньорічну продуктивність праці одного працівника ПВП можна виразити через чотири співмножники, впорядковані за принципом: кількісні, структурні та якісні показники, згідно з формулою [7, с. 252]:

$$ПП = Д \times T_{зм} \times ЧР \times ПП^Г \quad (2.3)$$

де ПП – продуктивність праці (виробіток) одного працівника ПВП, тис.

Д – кількість днів, відпрацьованих одним робітником в рік;

$T_{зм}$  – тривалість робочого дня в році;

ЧР – частка робітників у складі ПВП, процентні пункти;

$ПП^Г$  – годинна продуктивність праці (виробіток) одного робітника, тис.

У табл. 2.12 представлені розрахунки значень множників за формулою (2.3), які використовуються як вихідні дані для проведення факторного аналізу продуктивності праці працівників досліджуваного підприємства у 2022–2023 роках.

**Оцінка продуктивності праці працівників ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за  
2022–2023 роки**

№ з/п	Показник	Од-ці виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
					абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
<b>Вихідні дані</b>						
1	Обсяг виробленої продукції	тис. грн.	1770138	2196408	426270	24,08
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч.:	осіб	662	687	25	3,78
2.1.	робітники	осіб	445	463	18	4,04
3	Відпрацьовано всіма робітниками	люд.-днів	98345	101860	3 515	3,57
4	Відпрацьовано всіма робітниками	люд.-годин	784793	814880	30 087	3,83
<b>Розрахункові дані</b>						
5	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	тис. грн.	2673,92	3197,10	523,18	19,57
6	Середньорічний виробіток на одного робітника	тис. грн.	3977,84	4743,86	766,02	19,26
7	Відпрацьовано одним робітником в рік	днів	221	220	-1	-0,45
8	Тривалість робочого дня	год.	7,98	8,00	0,02	0,25
9	Питома вага робітників в складі ПВП	п.п.	0,672	0,674	0,002	*
10	Середньогодинний виробіток одного робітника	тис. грн.	2,26	2,70	0,44	19,50

Згідно з даними табл. 2.12, можна оцінити вплив чотирьох факторів (пункти 7–10 табл. 2.12) на кінцевий показник (пункт 6 табл. 2.12). Узагальнені результати розрахунків представлені в табл. 2.13.

**Підсумки факторного аналізу продуктивності праці (виробітку) одного працівника ПВП ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за 2022-2023 роки**

Динаміка факторів	Результат впливу фактора	
	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	-12,10	-0,45
Зміна тривалості робочого дня	6,67	0,25
Зміна питомої ваги робітників у складі ПВП	6,90	0,26
Зміна середньо-годинного виробітку одного робітника	521,70	19,51
Разом	523,18	19,57

Отже, результативний показник зріс на 523,18 тис. грн., що складає 19,57% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Така зміна продуктивності праці (виробітку) одного працівника ПВП ТОВ «Агропродсервіс Інвест» пояснюється наступними факторами:

- зниження кількості днів, які один працівник відпрацював протягом року, на 1 день (до 220 днів у 2023 році) призвело до зменшення результативного показника на 12,10 тис. грн., або 0,45%;
- позитивні зміни в інших трьох показниках мали сприятливий вплив на результативний показник: збільшення середньої тривалості робочого дня з 7,98 до 8 годин протягом двох років призвело до зростання на 6,67 тис. грн., або 0,25%; підвищення частки працівників у складі ПВП з 0,672 до 0,674 за період 2022-2023 років дало приріст на 6,9 тис. грн., або 0,26%; значний приріст середньо-годинного виробітку одного працівника (на 0,44 тис. грн., або 19,5% за період) став основним фактором, що забезпечив зростання продуктивності праці на 521,7 тис. грн., або 19,51%.

З огляду на те, що нормування праці на підприємстві є ключовим чинником, який стимулює підвищення її ефективності (продуктивності), а рівень продуктивності праці залежить від прогресивності та обґрунтованості норм, можна зробити висновок, що в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» ефективність нормування праці є на достатньо високому рівні. Це підтверджується значним зростанням виробітку.

Для оцінки ефективності використання робочого часу окремим працівником підприємства буде застосовано метод створення індивідуальної фотографії робочого дня (ІФРД). Для аналізу була обрана одна з професій основного персоналу – обвалювальник свинини в забійному цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

На підприємстві обвалювання та жилування здійснюються вручну за допомогою спеціальних ножів німецького виробництва Eicker, які відповідають гігієнічним стандартам ISO 9000. Процес обвалювання проводиться за класичною диференційованою методикою, де кожен обвалювальник спеціалізується на обробці певної частини свинячої туші. Перевага цього підходу полягає в тому, що він дозволяє максимально дотримуватися гігієнічних вимог і забезпечує високу якість сировини на виході.

Робоче місце обвалювальника в забійному цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест» оснащено стаціонарним двостороннім столом, на якому з одного боку здійснюється обвалювання (для робітника-обвалювальника), а з іншого – жилування (для робітника-жилувальника). Розрублені та зважені свинячі туші подаються на стіл допоміжними працівниками в міру їх обробки. Обвалювальник сортує м'ясо в ящики, що розташовані під спеціальними отворами на столах: відходи, такі як шкіра, потрапляють в один ящик, кістки – в інший для подальшої переробки, а м'ясо передається на інший край столу для жилувальників. Після обробки м'ясо складається в ящики, які забирають допоміжні робітники, замінюючи їх на порожню тару. Таким чином, на підприємстві досі не автоматизовано процес подачі частин туш, порожніх ящиків і відведення готової продукції.

Робота обвалювальника є фізично вимогливою і має середній рівень небезпеки, оскільки включає використання гострих інструментів та певне фізичне навантаження. Для мінімізації ризиків працівники ТОВ «Агропродсервіс Інвест» перед початком

роботи забезпечуються засобами індивідуального захисту, такими як кольчужні печатки і фартухи. Для захисту від можливого забруднення сировини інфекціями, обвалювальники оснащуються спеціальним робочим одягом, у тому числі одноразовим, а також мають засоби для дезінфекції, як для особистого використання, так і для обробки робочих місць. У табл. 2.14 наведено результати аналізу витрат робочого часу обвалювальника 4 розряду забійного цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест», виконаного за допомогою методу індивідуальної фотографії робочого дня (ІФРД). Тривалість робочої зміни цього працівника складає 8 годин.

Таблиця 2.14

**Дані спостережень за використанням робочого часу обвалювальником забійного цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за допомогою методу індивідуальної фотографії робочого дня**

№ з/п	Назва витрат робочого часу	Поточний час		Тривалість, хвилин	Індекс	Примітка
		Годин	Хвилин			
1	2	3	4	5	6	7
1	Початок зміни	8	0	*	*	
2	Отримання змінного завдання, робочих інструментів та ЗІЗ	8	06	6	ТПЗ	
3	Дезінфекція робочих поверхонь	8	11	5	ТПЗ	
4	Обвалювання свинячих туш	8	48	37	ТОР	
5	Заточка ножів	8	50	2	ТДР	
6	Обвалювання свинячих туш	9	28	38	ТОР	
7	Розмова	9	36	8	ТВЗ	Особиста
8	Обвалювання свинячих туш	10	20	44	ТОР	
9	Очікування заміни повних ящиків на пусту тару та подачі	10	26	6	ТВН	Простій

1	2	3	4	5	6	7
	наступної партії свинячих туш	10	26	6	ТВН	Простій
10	Обвалювання свинячих туш	11	06	40	ТОР	
11	Заточка ножів	11	09	3	ТДР	
12	Обвалювання свинячих туш	11	48	39	ТОР	
13	Вихід з цеху	12	00	12	ТФП	Особистий
14	Обідня перерва	13	00	60	*	
15	Обвалювання свинячих туш	13	35	35	ТОР	
16	Заточка ножів	13	37	2	ТДР	
17	Обвалювання свинячих туш	14	11	34	ТОР	
18	Очікування заміни повних ящиків на пусту тару та подачі наступної партії свинячих туш	14	17	6	ТВН	Простій
19	Обвалювання свинячих туш	14	53	36	ТОР	
20	Заточка ножів	14	55	2	ТДР	
21	Обвалювання свинячих туш	15	30	35	ТОР	
22	Вихід з цеху	15	40	10	ТФП	Особистий
23	Обвалювання свинячих туш ящиків на пусту тару	16	13	33	ТОР	
25	Обвалювання свинячих туш	16	54	37	ТОР	
26	Прибирання робочого місця	16	58	4	ТОМ	
27	Здача зміни	17	00	2	ТПЗ	
	Всього			540		
	Тривалість зміни			480		

\*Умовні позначення індексів: ТПЗ – тривалість підготовчо-завершальної роботи; ТОР – тривалість основної роботи; ТДР – тривалість допоміжної роботи; ТВЗ – тривалість втрат робочого

часу з вини робітника; ТВН – тривалість втрат робочого часу не з вини робітника; ТФП – тривалість фактичної перерви; ТОМ – тривалість обслуговування робочого місця

Джерело: складено автором за результатами досліджень

У колонці «Індекс» табл. 2.14 здійснено індексацію всіх статей витрат робочого часу обвалювальника за стандартною класифікацією, а в табл. 2.15 ці дані згруповано за індексами у вигляді балансу робочого часу.

Таблиця 2.15

**Баланс витрат робочого часу обвалювальника забійного цеху ТОВ  
«Агропродсервіс Інвест» за результатами складання індивідуальної фотографії  
робочого дня**

Індекс	Номер операції	Тривалість, хвилин	Частка у загальній тривалості, %
1	2	3	4
ТПЗ	2, 3, 27	13	2,7
ТОР	4, 6, 8, 10, 12, 15, 17, 19, 21, 23, 25	408	85
ТДР	5, 11, 16, 20	9	1,9
ТВЗ	7	8	1,7
ТФП	13, 22	22	4,6
ТВН	9, 18, 24	16	3,3
ТОМ	26	4	0,8
Разом		480	100

Згідно з результатами, 85% робочого часу обвалювальника займає основна діяльність (обвалювання м'яса), а 1,9% – допоміжна (заточка інструментів). Водночас, робітник стикається з втратами робочого часу як з власної вини, так і через зовнішні обставини, що не залежать від нього. Простій, не з вини обвалювальника, виникає через особливості організації виробничого процесу: відсутність автоматизації допоміжних операцій (забір ящиків з готовим м'ясом для подальшої обробки, подача порожньої тари та нових партій свинячих туш) призводить до необхідності очікування виконання цих завдань, що займає до 16 хвилин протягом зміни. Згідно з нормативами, час відпочинку для працівників, що працюють в умовах

середнього навантаження, становить 7% від тривалості робочої зміни, що еквівалентно 29 хвилинам.

У табл. 2.16 представлено розрахунок показників ефективності використання робочого часу обвалювальником забійного цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

Таблиця 2.16

**Аналіз показників ефективності використання робочого часу  
обвалювальником забійного цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест»**

№ з/п	Показники	Розрахункове значення
1	2	3
1	Частка оперативного часу в тривалості зміни, %	$(408 + 9) : 480 \times 100\% = 86,9$
2	Частка втрат робочого часу з вини робітника, %	$(22 - 29 + 8) : 480 \times 100\% = 0,3$
3	Частка втрат робочого часу з причин, які не залежать від робітника, %	$26 : 480 \times 100\% = 3,3$
4	Проектований раціональний робочий час, хвилин	$408 + 9 + 8 + 22 - 29 + 16 = 434$
5	Приріст продуктивності праці через ліквідацію втрат робочого часу з вини робітника, %	$(22 - 29 + 8) : (408 + 9) \times 100\% = 0,3$
6	Приріст продуктивності праці через ліквідацію втрат робочого часу з причин, які не залежать від робітника, %	$16 : (408 + 9) \times 100\% = 3,8$
7	Сукупний приріст продуктивності праці	$0,3 + 3,8 = 4,1$
8	Рівень завантаженості робітника продовж зміни, %	$(13 + 408 + 9 + 4 + 29) : 480 \times 100\% = 96,4$
9	Фактична норма виробітку, кг	335
10	Проектована виробітку, кг	349

Джерело: розраховано автором

Отже, на досліджуваному підприємстві обвалювальник має високий рівень завантаження протягом зміни, що становить 96,4%. Зазначено невеликий відсоток перевитрат робочого часу через провину працівника – лише 0,3%, тоді як через організаційно-технологічні причини, не залежні від робітника, втрати значно більші – 3,3%. У результаті, є потенціал для підвищення продуктивності праці одного обвалювальника на 4,1% (14 кг обробленого м'яса): 0,3% за рахунок усунення втрат,

спричинених працівником, та 3,8% – завдяки усуненню організаційно-технологічних простоїв. Якщо в бригаді працює 4 обвалювальники, які виконують або перевиконують виробничі норми, ефективність їх роботи можна збільшити на 56 кг обробленого м'яса за одну зміну.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

### 3.1. Напрямки удосконалення нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест»

Удосконалення нормування праці на підприємстві має надзвичайно важливе значення. Саме норми є основою для формування стратегічних і оперативних виробничих планів, обґрунтування необхідності модернізації та впровадження нових виробничих потужностей, вибору оптимальних варіантів технологічних процесів, а також розрахунку потреби в персоналі та інших ключових аспектів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Недоліки у системі нормування праці можуть призвести до перевитрат ресурсів і створення соціальної напруги в колективі через несправедливий розподіл заробітної плати, який не відповідає докладеним зусиллям працівників. Тому вирішення цих проблем є пріоритетним завданням, яке має враховувати найкращі практики й досягнення світового досвіду в цій галузі.

У другому розділі було ідентифіковано кілька проблем у системі нормування праці персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест». У табл. 3.1 наведено запропоновані напрями вдосконалення нормування праці, які, на нашу думку, сприятимуть вирішенню виявлених проблем.

*Таблиця 3.1*

#### Проблемні аспекти нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» та шляхи їх вдосконалення

Проблемні аспекти нормування праці	Шляхи вдосконалення
1	2
<i>Організаційні проблеми</i>	
Недостатнє охоплення персоналу процесами нормування праці. Рівень впровадження норм, зокрема технічно обґрунтованих, у виробничих	Делегування функцій нормування праці спеціалізованій компанії-провайдеру для забезпечення повного охоплення персоналу на рівні 100%.

1	2
<p>підрозділах підприємства складає лише 80,5-86,5%.</p> <p>Низька частота перегляду трудових норм: оновлення здійснюється раз на 1,5-2 роки або лише при впровадженні нового обладнання.</p> <p>Обмежена кількість фахівців із нормування праці: у штаті підприємства лише два інженери з організації праці.</p>	
<i>Економічні проблеми</i>	
<p>Технічні зупинки обвалювальників забійного цеху підприємства, що спричиняють непродуктивні втрати їхнього робочого часу та знижують планову норму виробітку (згідно з результатами проведеної індивідуальної фотографії робочого дня).</p>	<p>Часткове впровадження автоматизації у трудові процеси обвалювальників та жилювальників м'яса (які працюють спільно) з метою оптимізації їхньої роботи та збільшення продуктивності праці.</p>

Вважаємо, що основною причиною організаційних проблем у сфері нормування праці на підприємстві є недостатня кількість штатних спеціалістів у цьому напрямку. У ТОВ «Агропродсервіс Інвест» обов'язки нормувальників виконують лише двоє інженерів з організації праці, які обслуговують 708 працівників облікового складу. До їхніх функцій, окрім нормування, входить також вирішення інших завдань як стратегічного, так і тактичного характеру в галузі організації, охорони та гігієни праці. Очевидно, що за таких обставин процес нормування праці персоналу здійснюється вкрай повільно. Наприклад, застарілі норми на підприємстві оновлюються лише на 10–15% раз на 1,5–2 роки або після впровадження нового обладнання чи модернізації виробничих потужностей. У той же час міжнародна практика передбачає значно коротші строки перегляду норм – від 6 місяців до 1 року [18]. При таких темпах повне охоплення працівників ТОВ «Агропродсервіс Інвест» нормуванням праці може затягнутися на тривалий період. Тому доцільно розглянути можливість передачі частини функцій нормування праці на аутсорсинг.

У межах завдань щодо вдосконалення нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» найбільш доцільним, на нашу думку, є використання аутсорсингу окремих видів робіт. Це зумовлено тим, що спеціалісти компанії-провайдера потрібні підприємству для разового виконання певних завдань, таких як дослідження витрат робочого часу усіма категоріями працівників методами прямого нормування і розробка на цій основі технічно обґрунтованих норм та нормативів праці. Це дозволить забезпечити 100-відсоткове охоплення персоналу підприємства нормуванням. У табл. 3.2 наведено переваги та недоліки використання аутсорсингу для нормування праці з точки зору підприємства-замовника.

Таблиця 3.2

**Позитивні та негативні аспекти використання аутсорсингу для нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест»**

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1	2
<b>Економічні</b>	
Підвищення ефективності праці та зменшення трудомісткості операцій, досягнення максимально можливого рівня охоплення працівників нормуванням праці (100%), інтеграція технічно обґрунтованих норм (нормативів) праці в робочі процеси.	Вартість аутсорсингових послуг з нормування праці, таких як мікроелементне нормування, може бути значною. Крім того, виникає потреба в моніторингу якості та повноти виконання цих послуг компанією-постачальником.
<b>Організаційні</b>	
Здатність швидко реагувати на зміни в організації праці та виробничих процесах, наприклад, оперативно переглядати норми праці при введенні нового чи модернізації існуючого обладнання. Високий рівень послуг, наданих компанією-провайдером, завдяки її спеціалізації, а також можливість впровадження передового світового досвіду в нормуванні праці на підприємстві.	Неможливість швидко визначити кваліфікацію спеціалістів з нормування праці компанії-провайдера, оскільки оцінка базується лише на рекомендаціях та репутаційних відгуках.
<b>Правові</b>	
Зменшення ймовірності порушень законодавства України у сфері організації та нормування праці, а також	Ймовірність співпраці з ненадійним постачальником послуг, що може призвести до витоку конфіденційної

1	2
гарантування прав працівників на безпечні умови праці та справедливу оплату праці.	інформації, яка може потрапити до конкурентів або бути оприлюднена.
Управлінські	
Звільнення часу інженерів з організації праці ТОВ «Агропродсервіс Інвест» для зосередження на стратегічних аспектах нормування, а також передача на аутсорсинг поточних або рутинних завдань, що дозволить їм здобути досвід в управлінському консультуванні.	Ймовірність дублювання функцій, що виконуються штатними нормувальниками та фахівцями компанії-провайдера.
Соціальні	
Якщо спеціалісти компанії-провайдера виконуватимуть свою роботу належним чином, впровадження технічно обґрунтованих норм і нормативів праці дозволить зменшити соціальну напругу серед працівників завдяки оптимізації робочих режимів, впровадженню справедливих схем оплати та вдосконаленню трудових процесів.	Невиконання спеціалістами компанії-провайдера своїх обов'язків належним чином може спричинити негативні наслідки. Якщо не буде чітко пояснено працівникам мету присутності зовнішніх фахівців на підприємстві, які проводитимуть спостереження (наприклад, під час ІФРД чи хронометражу), це може викликати незадоволення серед частини персоналу.

Щодо конфіденційної інформації, яку в табл. 3.2 зазначено як правовий ризик аутсорсингу нормування праці, слід зауважити, що до неї відносяться персональні дані працівників, деталі технологій виробництва, організація трудових та виробничих процесів, рівень заробітної плати та інші відомості, до яких матимуть доступ спеціалісти компанії-провайдера. Її витік може завдати шкоди соціально-економічній стабільності підприємства і спричинити фінансові втрати. Для зменшення цього ризику варто застосувати практику укладання угоди про нерозголошення конфіденційної інформації з компанією-провайдером, що у міжнародній практиці відома як Non-disclosure agreement (NDA).

Необхідно зауважити, що українське законодавство лише обмежено регулює правовий статус комерційної таємниці, зокрема через угоди NDA. Лише в Законі України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [27] вперше

вітчизняне право визначило поняття комерційної таємниці та окремі аспекти її укладання і застосування, проте ця практика наразі поширюється лише на ІТ-компанії та гіг-спеціалістів, що є резидентами «Дія Сіті». Однак ми вважаємо, що укладення угоди NDA для послуг з нормування праці між компанією-провайдером і ТОВ «Агропродсервіс Інвест» створить юридичні зобов'язання щодо забезпечення конфіденційності, порушення яких можна буде оскаржити через суд.

Окрім організаційних труднощів у нормуванні праці персоналу, підприємство стикається з економічними проблемами, які спричиняють зниження продуктивності праці в окремих категоріях виробничих працівників.

За результатами дослідження робочого часу обвалювальника забійного цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест» методом індивідуальної фотографії робочого дня (ІФРД) було встановлено, що 3,3% його робочого часу йде на простой, зумовлені необхідністю виконання допоміжними працівниками певних завдань на робочому місці обвалювальника (наприклад, забір ящиків із обробленим м'ясом, заміна їх на порожні та подача свинячих туш для обробки). Це відволікає працівника від основної роботи на 16 хвилин протягом зміни.

Для усунення зазначених втрат робочого часу пропонується часткова автоматизація робочого процесу обвалювальника, оскільки повна автоматизація неможлива через використання на підприємстві ручного методу обробки м'яса замість механічного. Зокрема, планується придбати модульну конвеєрну лінію для обвалювання та жилювання м'яса від компанії BM Service.

Закупівля професійного обладнання від компанії BM Service дозволить автоматизувати такі операції:

- подавання свинячих туш для обробки;
- подачу порожньої тари для відходів;
- забір обробленого м'яса для подальшої переробки;
- забір кісток і хрящів.

За запропонованим проектом передбачається усунення вимушених організаційних простоїв, виявлених під час аналізу ІФРД обвалювальника. Додатково було встановлено, що працівник витрачає 8 хвилин на особисті розмови під час

робочого дня, але не використовує повністю відведений для відпочинку час – замість 29 хвилин, що є нормою, він відпочиває лише 22 хвилини. Таким чином, працівник перевитрачає лише 1 хвилину робочого часу через власну неуважність, що можна виправити за допомогою профілактичної бесіди.

Табл. 3.3 містить порівняння фактичного та проєктованого балансів робочого часу обвалювальника забійного цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

Таблиця 3.3

**Баланс робочого часу обвалювальника забійного цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест» до і після усунення втрат робочого часу**

Найменування витрат часу	Фактичний час		Проєктований час		Відхилення (+/-)	
	%	тривалість, хв.	%	тривалість, хв.	за тривалістю, хв.	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7
Час на підготовчо-заключні роботи	2,7	13	2,7	13	0	0
Час основної роботи	85	408	88,5	425	+17	+3,5
Час допоміжної роботи	1,9	9	1,9	9	0	0
Час на відпочинок та особисті потреби	4,6	22	6	29	+7	+1,5
Втрати часу, залежні від робітника	1,7	8	0	0	-8	-1,7
Втрати часу, незалежні від робітника	3,3	16	0	0	-16	-3,3
Час на обслуговування робочого місця	0,8	4	0,8	4	0	0
Тривалість зміни	100	480	100	480	*	*

Табличні дані показують, що після усунення непродуктивних втрат робочого часу (організаційно-технічних простоїв і особистих розмов понад норму) тривалість основної роботи обвалювальника на підприємстві можна збільшити на 17 хвилин. У структурному розрізі час, витрачений на основну роботу, збільшиться з 85% до 88,5%. Час, відведений на відпочинок та особисті потреби, буде приведено до нормативного значення (29 хвилин), що є вимогою для робіт з ручного обвалювання м'яса (6% від

загальної тривалості зміни за середніх умов праці). Затрати часу на інші види робіт (підготовчі, заключні, допоміжні та на обслуговування робочого місця) не потребують коригування.

Як було встановлено раніше, усунення втрат робочого часу дозволить підвищити продуктивність праці одного обвалювальника забійного цеху підприємства на 4,1% або 4 кг, до 349 кг за зміну. Оскільки в цеху працює 4 обвалювальники, цей показник за однакових умов збільшиться вчетверо. Крім того, разом з обвалювальниками в бригаді працюють також жилувальники. Впровадження модульної конвеєрної лінії для обвалювання та жилування м'яса від компанії VM Service позитивно вплине на продуктивність праці обох категорій робітників.

Визначити вплив автоматизації робочих місць обвалювальників м'яса у забійному цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест» на збільшення виручки від реалізації продукції досить складно, оскільки виробництво м'яса є лише однією з напрямків діяльності підприємства. Окрім того, цей захід орієнтований на підвищення продуктивності праці певних категорій працівників – обвалювальників та жилувальників. Тому для оцінки результату ми використаємо експертні оцінки спеціалістів ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації процесу нормування праці в ТОВ «Агропродсервіс Інвест»**

Для проведення дослідження була сформована група з 7 фахівців підприємства, до складу якої увійшли працівники планово-економічного відділу, відділу логістики та диспетчеризації, відділу персоналу та керівники виробничих підрозділів. Їхнім завданням було спрогнозувати приріст чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест» внаслідок автоматизації процесу роботи обвалювальників та жилувальників забійного цеху. Для подальших розрахунків очікуваного приросту чистого доходу буде складена таблиця вихідних даних (табл. 3.4).

**Початкові дані для визначення очікуваного відсоткового приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест» в результаті автоматизації робочих місць обвалювальників і жилувальників м'яса в забійному цеху**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, %	0,074	0,100	0,078	0,075	0,084	0,089	0,064	*
Середнє значення приросту	0,081							
Відхилення прогнозованого приросту від середнього	-0,007	0,019	-0,003	-0,006	0,003	0,008	-0,017	*
Квадрат відхилення приросту	0,0000 4	0,000 4	0,0000 1	0,0000 3	0,0000 1	0,000 1	0,000 3	0,000 8

Виходячи з даних табл. 3.4, перевіримо узгодженість експертних оцінок щодо прогнозованого приросту чистого доходу від продажу продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест» через автоматизацію робочих місць обвалювальників і жилувальників м'яса в забійному цеху. Для цього розрахуємо коефіцієнт варіації за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{X}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де  $\bar{X}$  – середнє значення показника (прогнозного приросту чистого доходу);

$\sigma$  – середнє квадратичне відхилення, що обчислюється як:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де  $X_i$  – значення показника, отримане від і-го експерта;

$n$  – кількість експертів.

Згідно з даними табл. 3.4, коефіцієнт варіації становитиме:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,008}{7}} = 0,011$$

$$cv_{\sigma} = \frac{0,011}{0,081} \times 100\% = 13,5\%$$

Коефіцієнт варіації не перевищує 33%, що свідчить про однорідність отриманих експертних оцінок і їх надійність. З огляду на достовірність думок експертів, для подальших розрахунків використаємо наступну формулу для визначення прогнозованого приросту показника:

$$\Delta X_{\text{очікуваний прогноз}} = \frac{X_n + 4 \times X_v + X_o}{6} \quad (3.3)$$

де  $X_{n,v,o}$  – прогноз приросту показника включає три сценарії: песимістичний, вірогідний та оптимістичний. У песимістичному сценарії розглядається мінімальне значення прогнозу, у вірогідному – середнє, а в оптимістичному – максимальне значення згідно з даними табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозовані значення збільшення чистого доходу від продажу продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест» представлені в порядку зростання**

Прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції, %	0,064	0,074	0,075	0,078	0,084	0,089	0,100
Різновид прогнозу	$X_n$			$X_v$			$X_o$

Здійснимо підстановку у формулу (3.3):

$$\Delta X_{\text{очікуваний прогноз}} = \frac{0,064 + 4 \times 0,078 + 0,100}{6} = 0,079\%$$

Таким чином, чистий дохід від продажу продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест», який у 2023 році складав 2 387 400 тис. грн, завдяки автоматизації робочих місць обвалювальників та жилювальників м'яса в забійному цеху збільшиться на 0,079%, що еквівалентно:

$$2387400 \times 0,00079 = 1886 \text{ тис. грн.}$$

Загальна сума витрат ТОВ «Агропродсервіс Інвест» у 2023 році становила 2 109 167 тис. грн, з яких 390 195,9 тис. грн припадало на постійні витрати, а 1 718 971,1 тис. грн – на змінні. Змінні витрати зростатимуть пропорційно до приросту чистого доходу від реалізації продукції на 0,079%, що в грошовому вираженні становить:

$$1718971,1 \times 0,00079 = 1358 \text{ тис. грн.}$$

Постійні витрати не зміняться, а додаткових поточних витрат за проектом не планується, тому приріст загальних витрат підприємства буде рівний приросту змінних витрат (1 358 тис. грн.), і їх загальна сума в проектному році складатиме:

$$2109167 + 1358 = 2110525 \text{ тис. грн.}$$

Фінансовий результат від основної діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест» збільшиться на різницю між приростом чистого доходу та загальними витратами:

$$1886 - 1358 = 528 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, його розмір збільшиться з 483678 тис. грн. у 2022 році до:

$$483678 + 528 = 484206 \text{ тис. грн.}$$

Після сплати податків чистий прибуток ТОВ «Агропродсервіс Інвест» зросте на:

$$528 \times \frac{100-18}{100} = 433 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток компанії, що в 2023 році становить 352006 тис. грн., збільшиться до:

$$352006 + 433 = 352439 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження автоматизації робочих місць обвалювальників і жилувальників м'яса у забійному цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест» представлені в табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Вплив впровадження автоматизації робочих місць обвалювальників і жилувальників м'яса у забійному цеху на ключові показники господарської діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест»**

Показники	Значення, тис. грн.
1	2
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	1886,0

1	2
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1358,0
Приріст фінансового результату від операційної діяльності (прибутку)	528,0
Приріст чистого фінансового результату (прибутку)	433,0

Таким чином, очікується, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Агропродсервіс Інвест» збільшиться на 1886 тис. грн., а загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 1358 тис. грн. У результаті цього також покращаться фінансові показники: операційний прибуток збільшиться на 528 тис. грн., а чистий фінансовий результат (прибуток) зросте на 433 тис. грн. Це підтверджує позитивний ефект автоматизації робочих місць обвалювальників і жилувальників м'яса у забійному цеху на ключові фінансові результати діяльності підприємства. У таблиці 3.7 буде розраховано розмір капітальних витрат ТОВ «Агропродсервіс Інвест» на закупівлю потрібного обладнання. Згідно з прайсом VM Service [40], модульна конвеєрна лінія для обвалювання та жилування м'яса в необхідному комплекті.

Таблиця 3.7

**Визначення витрат ТОВ «Агропродсервіс Інвест» на закупівлю модульної конвеєрної лінії для обвалювання та жилування свинячого м'яса від компанії VM Service**

№ з/п	Статті витрат	Розмір, тис. грн.
1	2	3
1	Ціна обладнання	799,5
2	Транспортні витрати (4% від ціни)	32
3	Заготівельно-складські витратити (1% від ціни)	8
4	Витрати на проектування (1% від ціни)	8
5	Витрати на монтаж (8% від ціни)	64
6	Капітальні витрати на придбання обладнання (первісна вартість), разом пункти 1 – 5	911,5
7	Змінні витрати на поповнення оборотних коштів	69,3
8	Всього витрат	980,8

Враховуючи вищезазначене, початкові інвестиції для придбання модульної конвеєрної лінії для обвалювання та жилювання м'яса від компанії VM Service включатимуть капітальні витрати та приріст оборотних коштів, як показано в табл. 3.7, а саме:

$$\text{ПІ} = 911,5 + 0,06 \times 0,85 \times 1358 = 980,8 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки це обладнання належить до 4 групи основних засобів з мінімальним терміном експлуатації 5 років, ставка амортизації складе 20%, а її річний розмір дорівнюватиме:

$$911,5 \times 0,2 = 182,3 \text{ тис. грн.}$$

Згідно з проектом, ТОВ «Агропродсервіс Інвест» щорічно генеруватиме чистий грошовий потік (ЧГП) у розмірі:

$$433 + 182,3 = 615,3 \text{ тис. грн.}$$

Тривалість економічного життя проекту збігатиметься з мінімальним терміном експлуатації обладнання ( $N = 5$  років), тому необхідно врахувати часовий фактор і здійснити дисконтування грошових потоків за ставкою 20% (яка включає середню облікову ставку НБУ та премію за ризик).

Протягом економічного життя проекту коефіцієнт приведення змінюватиметься наступним чином:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,2)^1} = 0,83$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,2)^2} = 0,69$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1 + 0,2)^3} = 0,58$$

$$\alpha_4 = \frac{1}{(1 + 0,2)^4} = 0,33$$

$$\alpha_5 = \frac{1}{(1 + 0,2)^5} = 0,19$$

Для визначення поточної вартості майбутніх грошових потоків скористаємося наступною формулою:

$$615,3 \times (0,83 + 0,69 + 0,58 + 0,33 + 0,19) = 1612,1 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо чисту поточну вартість майбутніх грошових потоків за наступною формулою:

$$1612,1 - 980,8 = 631,3 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності інвестицій, зроблених у проєкт, після застосування дисконтування визначимо за допомогою такої формули:

$$T_D = \frac{\Pi}{\text{НВ}} \quad (3.4)$$

Підставивши значення у формулу, отримуємо такі результати:

$$T_D = \frac{980,8}{322,4} = 3,04 \text{ року}$$

Індекс прибутковості (ІП) та індекс доходності (ІД) обчислюються за допомогою наступних формул:

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i}{\Pi} \quad (3.5)$$

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{\Pi} \quad (3.6)$$

Після підставлення значень у формули (3.5) та (3.6) отримуємо наступні результати:

$$\text{ІП} = \frac{1612,1}{980,8} = 1,64$$

$$\text{ІД} = \frac{631,3}{980,8} = 0,64$$

Спираючись на підсумкові дані, наведені в табл. 3.8, оцінемо доцільність впровадження запропонованого заходу для ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

*Таблиця 3.8*

**Ключові показники економічної ефективності впровадження автоматизації  
робочих місць обвалювальників та жилувальників м'яса у забійному цеху ТОВ  
«Агропродсервіс Інвест»**

№	Показники	Значення
1	2	3
1	Початкові інвестиції, всього тис. грн., в т.ч.:	980,8
1.1	Капітальні витрати	911,5
2	Чистий грошовий потік, всього тис. грн., в тому числі:	615,3

1	2	3
2.1	Амортизаційні відрахування	182,3
2.2	Приріст чистого прибутку	433
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	1612,1
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	631,3

Запропонований проєкт демонструє задовільні результати за економічними показниками. З початковими інвестиціями у розмірі 980,8 тис. грн, ТОВ «Агропродсервіс Інвест» зможе щорічно отримувати чистий грошовий потік у розмірі 615,3 тис. грн. Протягом усього терміну економічного життя проєкту підприємство згенерує 1612,1 тис. грн. грошових потоків з урахуванням їх нинішньої вартості, а чиста нинішня вартість після врахування інвестицій складе 631,3 тис. грн.

Час повернення інвестованих коштів у запропонований захід складає 3,04 дні. Це є прийнятним терміном, враховуючи відносно невелику вартість придбаних основних засобів та їх роль у підвищенні продуктивності праці працівників, чия діяльність безпосередньо впливає на обсяги виробництва м'ясної продукції. Цей період менший за термін економічного життя проєкту, що свідчить про дострокову окупність. Індекс прибутковості становить 1,64, а індекс доходності – 0,64, що також підтверджує високу ефективність заходу.

У табл. 3.9 наведено підсумкові результати, що відображають вплив закупівлі модульної конвеєрної лінії для обвалювання та жилування свинячого м'яса на ключові показники господарської діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

**Вплив впровадження автоматизації на робочих місцях обвалювальників і  
жилувальників м'яса в забійному цеху на ключові показники діяльності ТОВ  
«Агропродсервіс Інвест»**

Показники	2023 рік	Проектне значення	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2387400	2389286	1886	0,079
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	2109167	2110525	1358	0,064
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	483678	484206	528	0,109
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	352006	352439	433	0,123

Таким чином, після впровадження автоматизації робочих місць обвалювальників та жилувальників у забійному цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест» і придбання модульної конвеєрної лінії від компанії VM Service, загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції компанії у проектному році досягнуть 2 110 525 тис. грн., що на 0,064% більше порівняно з 2023 роком. Також, очікується зростання всіх фінансових показників товариства: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,079%, фінансовий результат від операційної діяльності – на 0,109%, а чистий фінансовий результат – на 0,123%, що дозволить досягти суми 352439 тис. грн. у проектному році. Як було встановлено раніше, інвестиції в автоматизацію робочих місць будуть повернуті до завершення економічного терміну проекту, а саме через 3,04 роки.

У табл. 3.10 буде представлено узагальнені прогнози щодо впливу автоматизації робочих місць обвалювальників та жилувальників у забійному цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

**Очікувані результати від впровадження автоматизації робочих місць  
обвалювальників та жилувальників м'яса у забійному цеху ТОВ**

**«Агропродсервіс Інвест»**

Група ефектів	Результати прояву
1	2
Економічні	Збільшення чистого доходу від продажу продукції завдяки покращенню ефективності праці на робочих місцях обвалювальників і жилувальників м'яса.
Соціальні	Покращення умов праці та зменшення її напруженості для обвалювальників і жилувальників м'яса внаслідок автоматизації їхніх робочих місць. Збільшення продуктивності праці обвалювальників (а також прогнозоване для жилувальників, які працюють разом з ними) завдяки усуненню непродуктивних витрат часу через організаційно-технічні простои.
Техніко-технологічні	Автоматизація діяльності обвалювальників та жилувальників м'яса через закупівлю модульної конвеєрної лінії на 8 робочих місць, що дозволить зменшити обсяг їх ручної праці.

Враховуючи вищезазначене, запропоновану ініціативу можна рекомендувати для реалізації в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» як таку, що надасть позитивний вплив на ключові показники діяльності підприємства та демонструє задовільні результати з точки зору економічної ефективності.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження, проведеного в рамках кваліфікаційної роботи, було визначено, що нормування праці є важливою складовою сучасного управління працею, орієнтованою на вдосконалення виробничих процесів і підвищення ефективності трудового потенціалу. Це досягається через встановлення необхідних витрат живої праці для виконання конкретних завдань в умовах підприємства.

Зазначено, що для формування стійкої та ефективної системи нормування праці на довгострокову перспективу важливо дотримуватись основних принципів, таких як: принцип відповідності (ефективності), прогресивність, наукова обґрунтованість норм, єдність і рівномірність напруженості праці, комплексний підхід, конкретність, динамічність, а також залучення працівників до процесу розробки норм.

Виявлено, що окрім традиційного робочого часу, об'єктами нормування праці на підприємстві можуть бути робоча сила, виробничі операції, трудові мікроелементи, обсяг продукції чи роботи, зона обслуговування та чисельність персоналу. Встановлено, що для кожного обраного об'єкта нормування розробляються відповідні трудові норми та нормативи, система яких детально проаналізована за видами з особливою увагою до взаємозв'язку між нормативами часу, виробітку та чисельності.

У дослідженні особлива увага приділена двом основним групам методів нормування праці на підприємстві: сумарним і аналітичним. Серед аналітичних методів детально розглянуто методи хронометражу, фотографії робочого дня, самофотографії робочого дня та мікроелементного нормування.

Вивчено результати господарської діяльності та зміни техніко-економічних показників на прикладі однієї з провідних агропромислових компаній України – ТОВ «Агропродсервіс Інвест». З'ясовано, що за часткою ринку реалізації свинини живою вагою підприємство зайняло третю позицію в 2022 році. Крім того, всі техніко-економічні показники компанії демонструють позитивну динаміку в 2022–2023 роках, за винятком показника фондоозброєності праці.

Проаналізовано кадрове забезпечення ТОВ «Агропродсервіс Інвест», за результатами якого виявлено, що навіть під час воєнного стану компанія продовжує збільшувати чисельність персоналу та активно працює над підвищенням рівня освіти своїх працівників. Однак виявлено проблеми, пов'язані з ростом коефіцієнта плинності кадрів, хоча цей показник залишається на прийнятному рівні, що вимагає постійного моніторингу з боку відділу персоналу підприємства.

Оцінка ефективності нормування праці ТОВ «Агропродсервіс Інвест» показала наявність значного резерву (10,5% у 2022 році) для збільшення обсягів нормованої праці серед персоналу. Поточний рівень охоплення працівників нормуванням не забезпечує належної підтримки для ефективного розподілу кадрів та раціонального використання їх робочого часу.

За допомогою складання індивідуальної фотографії робочого дня встановлено, що обвалювальники м'яса забійного цеху ТОВ «Агропродсервіс Інвест» мають потенціал для підвищення продуктивності праці на 4,1%. Це можна досягти головним чином через усунення непродуктивних втрат часу, пов'язаних з організаційно-технологічними простої, що не виникають з вини працівників.

Визначено основні проблеми в процесі нормування праці на підприємстві ТОВ «Агропродсервіс Інвест» та запропоновано шляхи їх вдосконалення. Окрім того, рекомендовано придбати модульну конвеєрну лінію для обвалювання та жилювання свинячого м'яса від компанії VM Service. Це обладнання дасть змогу автоматизувати робочі місця працівників відповідних спеціальностей, а також усунути непродуктивні втрати робочого часу, пов'язані з недоліками в організації трудового процесу, які були виявлені під час дослідження роботи обвалювальників забійного цеху методом ІФРД.

Згідно з проведеними розрахунками економічної ефективності запропонованого заходу, встановлено, що його результати відповідають прийнятним вимогам. Зокрема, при початкових інвестиціях у розмірі 980,8 тис. грн., термін їх окупності складе 3,04 роки, індекс прибутковості досягне значення 1,64, а індекс доходності – 0,64. Аналіз впливу цього заходу на основні показники діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест» показав, що чистий дохід від реалізації продукції

збільшиться на 0,079%, фінансовий результат від операційної діяльності – на 0,109%, а чистий прибуток – на 0,123%. Окрім того, впровадження запропонованого заходу сприятиме позитивним ефектам, серед яких економічні, соціальні та техніко-технологічні зміни, що оцінюються як вигідні для підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бутенко Д. С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідження витрат робочого часу. Молодий вчений. 2019. № 1. С. 433-437. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/100.pdf> (дата звернення: 16.01.2025).
2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на hr-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. Innovation and Sustainability. 2022. №2. С. 112-122. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/45/55> (дата звернення: 16.01.2025).
3. Економіка і нормування праці : посібник для самостійного вивчення предмета / Укладач Рінкман В. І. Лозова : ЛФ ХДАДТ, 2017. 158 с.
4. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
5. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навчально-методичний комплекс / Я. І. Глущенко, Н. О. Черненко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 150 с.
6. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посіб. для організації практичних занять та самостійної роботи студ. спец. 051 Економіка / Уклад. О. Є. Сакало. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. 72 с.
7. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.
8. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 189 с.
9. Жадан О. В., Вашев О. Є. Теоретичні підходи до організації нормування праці в галузі охорони здоров'я. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 2(57). С. 54-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2017\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_10) (дата звернення: 16.01.2025).

- 10.Калина А. В. Організація та нормування праці на виробництві: навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2015. 476 с.
- 11.Кифяк В. І., Тодорюк С. І., Борис Р. Р. Імплементация сучасних підходів нормування робочого часу на підприємствах. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/52.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/52.pdf) (дата звернення: 16.01.2025).
- 12.Коваленко О. М., Станіславик О. В., Танащук К. О. Сучасні аспекти нормування праці управлінського персоналу на промислових підприємствах та в наукових організаціях. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2018. Вип. 1 (34). С. 78-93. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1\(34\)/11.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1(34)/11.pdf) (дата звернення: 16.01.2025).
- 13.Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. Економічний простір. 2020. № 153. С. 61-64. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/452/440> (дата звернення: 16.01.2025).
- 14.Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.01.2025).
- 15.Колесник А. М., Літинська В. А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 6. С. 167-172. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf) (дата звернення: 16.01.2025).
- 16.Конспект лекцій з дисципліни «Організація виробництва» / Укл.: Коваленко О. В. Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2015. 77 с.
- 17.Крайній В. О. Вдосконалення нормування праці в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 1. С. 92-96. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf> (дата звернення: 16.01.2025).
- 18.Кузнецова О., Ігнатушенко О. Особливості вітчизняних та зарубіжних методичних підходів до нормування праці на підприємствах. Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та

- технічних системах : Зб. наук. праць за матеріалами XVII Міжнародної наук.-практ. конф. (19 листопада, 2021 р., м. Одеса) / Міжрег. Академія управління персоналом. Одеськ. ін-т. Одеса : Лерадрук, 2021. С. 62-67
19. Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю. Особливості організації та нормування праці в Україні. Економічний вісник університету. 2019. № 40. С. 96-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2019\\_40\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_14) (дата звернення: 16.01.2025).
20. Кучіна С. Е., Гаврись О. О. Норми витрат праці та їх характеристика. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2022. № 2. С. 33-37. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.33> (дата звернення: 16.01.2025).
21. Між кадровою службою та оплатою праці: норми і нормативи праці : довідкове видання. Київ : «МЕДІА-ПРО», «Довідник кадровика». 2015. 74 с.
22. Названо найпотужніші свиногосподарства України у 2023 році. AgroPortal. 10 квітня 2023. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/nazvano-naypotuzhnishisvinogospodarstva-ukrajini-u-2023-roci> (дата звернення: 16.01.2025).
23. Організація та нормування праці : навч. посіб. / Н. С. Данилевич та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 389 с.
24. Підкопай Д. С. Нормування праці на підприємстві як структурний елемент внутрішнього трудового розпорядку. Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених : тези доповіді учасників наук.-практ. конференції з нагоди святкування Дня науки / МВС України, Харків. нац. унт внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. С. 111-114.
25. Підлісна О. А., Ткаченко Т. П. Економіка і організація виробництва : конспект лекцій з дисципліни «Економіка і організація виробництва» : навч. посіб.; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 146 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/61664/1/Konspekt\\_leksii\\_Ekonomika\\_2023\\_Pidlisna\\_Tkachenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/61664/1/Konspekt_leksii_Ekonomika_2023_Pidlisna_Tkachenko.pdf) (дата звернення: 16.01.2025).
26. Позднякова Л. О., Котик В. О., Котик В. В. Нормування праці : Конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 100 с.

27. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 липня 2021 р. №1667-IX. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 16.01.2025).
28. Рекомендації щодо нормування праці в галузях народного господарства : Постанова Міністерства праці України від 19 травня 1995 р. № 2. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002205-95> (дата звернення: 16.01.2025).
29. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
30. Скриль В. В., Галайда Т. О., Калінович Л. О. Організація нормування праці на підприємстві та її удосконалення. Економічний форум. 2015. №3. С. 438-443. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2015\\_3\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_3_71) (дата звернення: 16.01.2025).
31. Тертичний О. О. Пустова В. В., Данильченко Г. В. Місце нормування праці у кадровій стратегії підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 20. С. 139-143.
32. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилюк І. П. Економіка праці й соціально-трудова відносина : навч. посібник. Київ : НУБіП України, 2022. 616 с.
33. Токмакова І. В. Організація та нормування праці на залізничному транспорті. Харків : УкрДАЗТ, 2014. Ч. 2. 42 с.
34. Уманська В. Г., Школьна Д. Р. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 9. С. 935-939. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/161.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/161.pdf) (дата звернення: 16.01.2025).
35. Управлінська праця та її наукова організація. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Організація праці менеджера». / уклад. : О. М. Шарапова, Л. І. Безгінова. Харків : ХДУХТ, 2018. 120 с.
36. Фінансова звітність ТОВ «Агропродсервіс Інвест». URL: <https://clarity-project.info/edr/34653281/yearly-finances> (дата звернення: 16.01.2025).

37. Холодницька А. В., Мозгова І. В. Оптимізація процедури нормування праці на підприємствах у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4. С. 88-94. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204265/203996> (дата звернення: 16.01.2025).
38. Черненко Н. О. Економіка праці і соціально-трудова відносина : навчальний посібник для студ. спеціальності 051 «Економіка»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Н. О. Черненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 151 с.
39. Berezianko T. Peculiarities of production and euro-adaptation of the plant market of Ukraine. Cluster policy of innovative development of the national economy: integration and infrastructure aspects : Collective monograph. Poznań : Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. P. 258-272.
40. BM Service: вебсайт. URL: <https://bmholod.com.ua/solution/liniyipererobky-myasa/mashyny-dlya-obvalky-myasa> (дата звернення: 16.01.2025).
41. Clarity Project: система аналізу інформації з відкритих реєстрів та системи публічних закупівель Prozorro. URL: <https://clarity-project.info/edr/34653281> (дата звернення: 16.01.2025).
42. MTM : web-site. URL: <https://mtm.org/en/brands/brand-history> (дата звернення: 16.01.2025).
43. The International MODAPTS Engineers. Eisbrenner Productivity Group : web-site. URL: <https://www.eisbrennerpg.com/about-modapts> (дата звернення: 16.01.2025).
44. Viharos J. Zsolt, Bán Bernadett. Comprehensive Comparison of MTM and BasicMOST, as the Most Widely Applied PMTS Analysis Methods. Global Trends in Testing, Diagnostics & Inspection for 2030 :17th IMEKO TC 10 and EUROLAB Virtual Conference. October 20-22, 2020. P. 393-401. URL: <https://www.imeko.org/publications/tc10-2020/IMEKO-TC10-2020-058.pdf> (дата звернення: 16.01.2025).
45. Work Factor Council (WFC): web-site. URL: [http://wfeng.slerahosting.com/html/wf\\_history.html](http://wfeng.slerahosting.com/html/wf_history.html) (дата звернення: 16.01.2025).

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

**ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за 2023 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період
<b>Фінансові результати</b>		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 387 400
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 887 300
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	500 100
збиток	2095	
Інші операційні доходи	2120	331 455
Адміністративні витрати	2130	131 467
Витрати на збут	2150	90 400
Інші операційні витрати	2180	126 010
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	483 678
збиток	2195	
Дохід від участі в капіталі	2200	
Інші фінансові доходи	2220	7 338
Інші доходи	2240	508
Фінансові витрати	2250	119 725
Втрати від участі в капіталі	2255	19 793
Інші витрати	2270	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	352 006
збиток	2295	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	352 006
збиток	2355	
<b>Сукупний дохід</b>		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	
Накопичені курсові різниці	2410	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	
Інший сукупний дохід	2445	
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	

<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2450 та 2460)</b>	<b>2465</b>	352 006
<b>Елементи операційних витрат</b>		
Матеріальні затрати	2500	1 489 240
Витрати на оплату праці	2505	143 460
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 013
Амортизація	2515	208 915
Інші операційні витрати	2520	179 804
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>2 048 432</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## ТОВ «Агропродсервіс Інвест» за 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період
<b>Фінансові результати</b>		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 903 374
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 468 656
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	434 718
збиток	2095	
Інші операційні доходи	2120	118 481
Адміністративні витрати	2130	100 811
Витрати на збут	2150	53 748
Інші операційні витрати	2180	
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	398 640
збиток	2195	
Дохід від участі в капіталі	2200	
Інші фінансові доходи	2220	2 646
Інші доходи	2240	1 223
Фінансові витрати	2250	167 762
Втрати від участі в капіталі	2255	35
Інші витрати	2270	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	234 712
збиток	2295	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	234 712
збиток	2355	
<b>Сукупний дохід</b>		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	
Накопичені курсові різниці	2410	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	
Інший сукупний дохід	2445	
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2450 та 2460)</b>	<b>2465</b>	234 712

<b>Елементи операційних витрат</b>		
Матеріальні затрати	2500	1 496 567
Витрати на оплату праці	2505	143 621
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 718
Амортизація	2515	259 304
Інші операційні витрати	2520	436 659
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>2 376 869</b>