

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна _____
(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Нормування праці працівників служби персоналу»
(назва теми)

здобувача Риженко Альони Михайлівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат технічних наук, доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом, Данилевич Наталія
Станіславівна: _____
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу
073 - Менеджмент
07 – Управління та адміністрування**

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

О. І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Г.С.Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Риженко Альони Михайлівни
форми навчання заочної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи ***на тему***
«Нормування праці працівників служби персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 2023 р. №
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПрАТ «Одеський
кон'ячний завод»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ
СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НОРМУВАННЯМ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ
ПЕРСОНАЛУ

Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ
СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

Об'єкт дослідження: процес управління нормуванням праці службовців на підприємстві
ПрАТ «Одеський кон'ячний завод».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів
превентивного управління під час управління нормуванням праці службовців на підприємстві
ПрАТ «Одеський кон'ячний завод».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: висвітлення теоретичних засад та
розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення аналізу системи нормування праці
службовців на підприємстві.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1 досліджено систему управління нормуванням праці службовців, сутність та значення; визначено показники та критерії нормування праці службовців;

У Розділі 2 проведено аналіз процесу управління нормуванням праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»; оцінено ефективність нормування праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод».

У Розділі 3 обґрунтовано заходи щодо покращення нормування праці службовців; проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

(підпис) Данилевич Н.С.
(прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

(дата)


(підпис) Риженко А. М.
(прізвище, ініціали)

Реферат

Нормування праці працівників служби персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми нормування праці служби персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 80 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 1 діаграма, 16 таблиць. Під час написання використано 52 джерела. Робота містить 6 додатків.

Об'єкт дослідження – це процес управління нормуванням праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів превентивного управління під час управління нормуванням праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація теоретичних та рекомендаційних особливостей удосконалення нормування праці та рівня регламентації трудових процесів службовців на підприємстві.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити систему управління нормуванням праці службовців, сутність та значення;
- визначити показники та критерії нормування праці службовців;
- провести аналіз процесу управління нормуванням праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- оцінити ефективність нормування праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- обґрунтувати заходи щодо покращення нормування праці службовців;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: системний підхід, діалектичний метод, дедуктивний метод, методи аналізу і синтезу, абстрагування, аналогій та ін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні заходів щодо покращення нормування праці службовців, яке може бути використано для вдосконалення діяльності службовців ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендацій щодо покращення нормування праці службовців в ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Ключові слова: менеджмент персоналу, службовці, нормування праці, організація праці, мотивація, ефективність, продуктивність, норми.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Риженко А. М.

(прізвище, ініціали)

на тему: Нормування праці працівників служби персоналу

(назва теми)

1. Актуальність теми: За сучасних умов господарювання відбуваються зміни у соціально-трудої сфері, підвищується змістовність праці, її вмотивованість для працівників. тому тема обґрунтування особливостей нормування праці службовців на підприємстві є актуальною та потребує подальшого дослідження.
2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних літературних джерел, зокрема підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри. Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками. Висновки стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми. Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.
3. Наявність самостійних розробок автора Дослідження полягає у визначенні основних напрямів управління використанням робочого часу. Узагальнено результати теоретико-методичних напрацювань з обраної теми.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: основні поняття здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, авторська наукова позиція не завжди проголошена.
5. Наявність недоліків: Не виявлено причини наявних проблем з досліджуваної теми.
При підготовці 2 -го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу. У завершенні 2 – го розділу відсутня систематизація виявлених проблем і причин з графічним їх відображенням. Авторські рекомендації не достатньо обґрунтовано кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 48 балів, відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник

(підпис)

“ 14 ” 05 2023р

доцент, доцент, к.т.н.
(посада, учене звання, науковий ступінь)

Данилевич Н.С.

(прізвище, ініціали)

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки
вищої освіти
Риженко Альони Михайлівни
на тему: «Нормування праці працівників служби персоналу»

Тема нормування праці робітників служби персоналу є актуальною з кількох причин. По-перше, нормування праці допомагає встановити чіткі стандарти та вимоги до продуктивності праці робітників служби персоналу. Це сприяє ефективному виконанню завдань і забезпечує якісне обслуговування персоналу. Також, нормування праці в службі персоналу допомагає оптимізувати використання робочого часу та ресурсів. Це може включати розподіл завдань, встановлення термінів виконання робіт, а також оцінку та контроль продуктивності. Це дозволяє ефективніше використовувати час та зусилля робітників служби персоналу, що є особливо важливим у сфері управління людськими ресурсами. Нарешті, нормування праці робітників служби персоналу також може бути важливим для забезпечення дотримання працівниками вимог законодавства щодо робочого часу, відпусток та інших аспектів трудових відносин. Це сприяє забезпеченню справедливого та відповідного становища працівників служби персоналу.

Отже, актуальність теми нормування праці робітників служби персоналу впливає з необхідності забезпечити продуктивність, ефективність та дотримання правил у цій важливій сфері управління.

Проведене дослідження відрізняється практичною значущістю. Позитивною рисою кваліфікаційної роботи те, що в ній визначено поняття нормування праці як процесу встановлення стандартів та регламентації робочого часу, завдань і обов'язків для співробітників служби персоналу в організації. Цей процес сприяє ефективному управлінню персоналом, оптимізації робочих процесів і забезпеченню виконання стратегічних цілей організації. Нормування праці служби персоналу є важливим елементом ефективного управління організацією. Проаналізовані також пропозиції щодо удосконалення нормування праці персоналу, запропоновано заходи щодо покращення нормування праці служби персоналу на ПрАТ «Одеський коньячний завод», також наведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

Зауваженням є те, що у роботі деякі рекомендації не достатньо обґрунтовано якісними розрахунками витрат, а також соціальної ефективності впровадження заходів. Також не завжди прописані критичні зіставлення.

Значущість отриманих результатів полягає в тому, що у роботі запропоновано шляхи вдосконалення системи нормування праці персоналу ПрАТ «Одеський коньячний завод». Також наведено значущість ефективного управління, оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності.

Рецензована кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки.

Рецензент, керівник
відділу кадрів
Денчук Павло Никифорович

Підпис засвідчую, керівник
ТОВ «Сахара»
Шпиліур Петро Степанович



ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ.....	11
1.1 Система управління нормуванням праці працівників служби персоналу, сутність та значення	11
1.2 Показники та критерії нормування праці працівників служби персоналу	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НОРМУВАННЯМ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ	27
2.1 Аналіз процесу управління нормуванням праці працівників служби персоналу на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»	27
2.2 Оцінка ефективності нормування праці працівників служби персоналу на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»	36
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ	45
3.1 Заходи щодо покращення нормування праці працівників служби персоналу .	45
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Нормування праці працівників служби персоналу є процесом встановлення стандартів та регламентації робочого часу, завдань і обов'язків для співробітників служби персоналу в організації. Цей процес сприяє ефективному управлінню персоналом, оптимізації робочих процесів і забезпеченню виконання стратегічних цілей організації. Нормування праці служби персоналу є важливим елементом ефективного управління організацією. Воно сприяє створенню чітких очікувань, підвищенню продуктивності та якості роботи служби персоналу, а також покращенню загальної ефективності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти діагностики стану нормування праці службовців на підприємстві та рівня регламентації трудових процесів службовців підприємств розглядаються у роботах вітчизняних та зарубіжних учених. Основними дослідниками в цій галузі науки є: Даниленко О. А., Колот А. М., Кравчук О. І., Леонтенко О. М., Лопушняк Г. С., Петюх В. М., Поплавська О. М., Яковенко І. В. та інші. На думку більшості авторів, підвищення ефективності нормування та регламентації трудових процесів службовців на підприємстві починається з оцінки його якості, а дана оцінка повинна включати два напрямки комплексного аналізу: вивчення якості норм праці, що застосовуються на підприємстві, для нормування праці службовців на підприємстві та кількісну оцінку досягнутого рівня нормування по підприємству в цілому. Але недостатньо приділена увага обґрунтуванню заходів щодо покращення нормування праці службовців, що свідчить про необхідність дослідження заходів щодо покращення нормування праці службовців на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є систематизація теоретичних та рекомендаційних особливостей удосконалення нормування праці та рівня регламентації трудових процесів службовців на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- обґрунтувати систему управління нормуванням праці службовців, сутність та значення;

- визначити показники та критерії нормування праці службовців;
- провести аналіз процесу управління нормуванням праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- оцінити ефективність нормування праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»;
- обґрунтувати заходи щодо покращення нормування праці службовців;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – це процес управління нормуванням праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів превентивного управління під час управління нормуванням праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Методи дослідження: системний підхід (для узагальнення підходів авторів щодо трактування поняття «нормування праці»), діалектичний метод (для обґрунтування заходів щодо покращення нормування праці службовців), дедуктивний метод (для виявлення перешкод в управлінні нормуванням праці службовців на підприємстві), методи аналізу і синтезу (для проведення аналізу ефективності нормування праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»).

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в обґрунтуванні заходів щодо покращення нормування праці службовців, яке може бути використано для вдосконалення діяльності службовців ПрАТ «Одеський коньячний завод». Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендацій щодо покращення нормування праці службовців в ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Інформаційною базою дослідження виступали закони та нормативні акти України, які регулюють нормування праці службовців в Україні, наукові праці

зарубіжних і вітчизняних учених, внутрішня документація ПрАТ «Одеський коньячний завод» ПрАТ «Одеський коньячний завод».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Система управління нормуванням праці працівників служби персоналу, сутність та значення

Система організації та нормування праці на підприємстві грає головну роль в оцінці стану та розвитку господарського потенціалу, дозволяє вести точний облік трудових витрат, удосконалювати організацію трудових та технологічних процесів, визначати потребу у працівниках, обґрунтовувати фонд заробітної плати. Роль нормування праці діяльності суб'єктів господарювання постійно зростає у зв'язку з необхідністю постійного зниження витрат і збільшення прибутковості підприємства. Однією з найважливіших особливостей роботи з нормування праці є багатоаспектний характер, обумовлений об'єктивною необхідністю обліку в нормах комплексу факторів: технічних, економічних, психофізіологічних і соціальних. Але вирішальна роль належить технічному обґрунтуванню, що з важливістю правильного встановлення режимів роботи устаткування й визначення тривалості технологічного на предмет праці, цим зміст нормування праці не вичерпується.

Автори О. С. Арапов та Т. М. Дорошенко зазначають, що нормування праці полягає у визначенні максимально можливого часу для виконання певного виду роботи [1, с. 189]. Нормування праці є процесом встановлення міри праці, тобто обґрунтованих норм витрат робочого часу на виконання різних робіт.

Дослідники Водянка Л. Д., Зрибнєва І. П. та Сибирка Л. А., що нормування праці – це вид діяльності з управління виробництвом, завдання якого – контроль за мірою праці шляхом визначення необхідних витрат праці та її результатів, а також співвідношення між чисельністю працюючих та використовуваними знаряддями праці [4, с. 98].

На думку О. О. Чернушкіної та В. Ю. Царук, нормування праці – це вид діяльності з управління виробництвом, завданням якого є встановлення необхідних витрат та результатів праці, необхідних співвідношень між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць обладнання, а також правил, що регулюють трудову діяльність [38, с. 85]. Крім того, норми праці повинні визначити ті умови, в яких праця працівника буде менш втомливою, більш продуктивною та змістовною [35, с. 253].

Сучасній кадровій службі організації потрібні кваліфіковані спеціалісти різного профілю, об'єднані в єдину організаційну одиницю в організаційній структурі організації. Принципами реалізації кадрової роботи у сучасних організаціях є: поділ завдань та повноважень при реалізації кадрової діяльності; прозорість механізмів оцінки та управління витратами наймача на персонал; кадрова діагностика та моніторинг кадрової ситуації як фундамент для обґрунтування ефективних кадрових рішень; організаційно-методична та інформаційна єдність у реалізації кадрової діяльності організації; забезпечення у реалізації кадрової діяльності служб та підрозділів, а також при необхідності представників зацікавлених зовнішніх організацій; облік внутрішніх та зовнішніх факторів, системний підхід до управління кадровим потенціалом на мікрорівні на основі концепції внутрішніх ринків праці та сегментування персоналу [9, с. 38]. Структуру кадрових служб вітчизняних підприємств визначають їх керівники відповідно до ситуаційних факторів. Кадрова діяльність як процес управління людськими ресурсами на мікрорівні має відповідати таким вимогам:

- наявність інфраструктури кадрової діяльності в сучасній організації, що передбачає організаційну діяльність при розробці та реалізації кадрової політики, необхідне нормативно-методичне та організаційне забезпечення, що склалися взаємозв'язки з установами освіти, органами державної служби зайнятості, кадровими агентствами, ЗМІ, органами державного управління та ін.;

- перелік основних кадрових процесів та відповідних технологій їх реалізації, достатніх та дозволяють реалізувати її основні цілі та завдання;

- взаємозв'язок та співробітництво з дослідницькими науковими центрами;

- інформаційне забезпечення кадрової діяльності, що передбачає формування кадрової служби власної інформаційної бази для проведення кадрової діагностики та моніторингу;

- забезпеченість кваліфікованими кадрами у сфері управління людськими ресурсами [13, с. 118].

Таким чином, нормування праці є важливою ланкою як технологічної та організаційної підготовки виробництва, і оперативного управління ним. Цілі забезпечення системи управління нормуванням праці службовців на підприємстві представлені в Додатку А. Застосування різних видів норм залежить багатьох чинників, як-от: умови виробництва, характеру праці, використовуване устаткування тощо. Розрізняють науково обґрунтовані та дослідно-статистичні норми. Науково обґрунтовані норми насамперед залежить від чинників виробництва; по-друге на них впливає сам працівник. До виробничих факторів належать [11, с. 72]:

- технічні (сировина та матеріали, що використовуються на виробництві; тип обладнання та режими його роботи, інструменти та пристрої, режими обробки відповідно до технологічного процесу, конструкція виробу);

- організаційні (режим роботи підприємства, тип виробництва-масове, серійне та одиничне), форми організації виробничого процесу та його види (безперервні, перервні), ступінь освоєння виробництва, організація праці на робочому місці (спеціалізація, планування, оснащення та обслуговування);

- економічні (складність робіт (розряд робіт), якість продукції, застосовувані форми та системи оплати праці, повне використання робочого часу та інші);

- психофізіологічні (температура, освітленість, шум, вібрація, запиленість, де виконуються операції, фізичні умови, нервова напруга, темп і монотонність праці, робоча поза, фізичні дані виконавця та інші);

- соціальні (взаємини у колективі, змістовність праці, його привабливість, творчий характер та інших).

До чинників, які від виконавця ставляться такі як професіоналізм працівника, його навички, мотивація праці, трудова активність. Дослідно-статистичні норми встановлюються на фактично сформований трудовий процес, вивчення та аналізу виробничих умов, проведення технічних та економічних розрахунків [31, с. 193]. Усі різновиди норм праці, застосовувані з виробництва, у результаті є модифікаціями норми часу, оскільки кожна їх у кінцевому підсумку регламентує робочий час, необхідне виконання тієї чи іншої роботи. Воно складається з підготовчо-заключного часу, оперативного часу, часу обслуговування обладнання та регламентованих технологічних перерв.

Для забезпечення високого рівня якості нормативні матеріали праці повинні визначати певним вимогам: нормативи повинні своєчасно переглядатися, йти в ногу з часом, бути прогресивними, відповідати сучасному рівню розвитку техніки, технології, організації виробництва та праці; нормативні матеріали повинні максимально враховувати всі фактори, що впливають, тому бути комплексними та обґрунтованими; нормативні матеріали мають бути зразкові та охоплювати найпоширеніші варіанти організаційно-технічних умов виконання роботи [11, с. 189].

Норми витрат праці є основним елементом при виконанні виробничої програми, тими вихідними величинами, за якими розраховують виробничі потужності, завантаження обладнання та робочих місць, здійснюють внутрішньовиробниче оперативне планування, визначають потребу в персоналі (за чисельністю, професією, спеціальністю та кваліфікацією), фонд оплати праці та витрати її на одиницю продукції.

Без застосування відповідної нормативної бази неможливо спрогнозувати резерви раціонального використання трудового потенціалу, забезпечити відповідність міри праці та її оплати. Складною і комплексною проблемою нормування праці необхідно займатися, як і попередні роки, оскільки у ній концентруються організаційні, технічні, економічні, соціальні, і навіть психологічні моменти поведінки персоналу робочому місці. Автор В. М. Петюх зазначає, що нормування – це завжди розрахунок величини норми,

управління процесом праці та в цих умовах, можливо, проводити атестацію та раціоналізацію робочих місць, визначати їх необхідну кількість та проводити оптимізацію чисельності персоналу [11, с. 49].

Сучасні інформаційні технології дозволяють вирішувати питання мікроелементного нормування праці, шляхом розробки та впровадження математичних алгоритмів та моделей щодо відстеження трудових рухів, позицій, дій, прийомів для вимірювання витрат робочого часу. Цифрове відстеження та аналіз матеріалів про фактичне виконання норм за фазами операцій та видами робіт дозволяє визначити набір заходів щодо усунення втрат робочого часу, а також обґрунтувати контрольні завдання щодо економії за рахунок перегляду норм [22, с. 245].

Таким чином, відновлення наукових та практичних досліджень з питань мікроелементного нормування праці закладається у реалізацію моделі ощадливого виробництва. Нормативи часу як розрахункові величини повинні відповідати певним вимогам, а саме [14, с. 168]:

- враховувати технологічний прорив та цифровий підхід до організації виробництва та умов оптимізації чисельності персоналу;
- ранжувати основні фактори за організаційно-технічними параметрами, що впливають на величину нормативів при інтенсивності та стомлюваності персоналу;
- точності нормативів із припустимою похибкою для певного типу виробництва з урахуванням режимів роботи устаткування, типової технології, методичних інструментів вимірювання робочого дня.

Загалом, розробка нормативів повинна здійснюватися за строго заданим ланцюжком послідовності наступних процедур [22, с. 53]:

- вибір та обґрунтування методики та потоків розрахунку нормативів залежно від їх змісту та класифікації;
- побудова програми проведення спостережень за допомогою сучасних методичних прийомів в умовах цифрових спостережень за трудовими процесами;

– апробування розрахункових нормативів та їх коригування при застосуванні у виробничих умовах.

У всій сукупності прийомів нормування праці виділяється особливими параметрами базова процедура мікроелементних нормативів. Оскільки мікроелементне нормування дозволяє виділити складні, різноманітні за своїм характером трудові рухи працівників, провести мікроелементний аналіз та проектування раціональних трудових процесів. Саме аналітична сутність цієї методики дозволяє забезпечити єдину напруженість нормативних значень часу та враховувати в нормативах найбільш ефективний варіант виконання виробничих завдань. До того ж у систему мікроелементних нормативів часу закладено фізіологічно допустимий рівень інтенсивності праці, у якому втома вбирається у допустимого рівня. При цьому при визначенні стомлюваності враховується як фізична, так і нервово-психічна напруга, що особливо важливо у сучасних умовах за наявності санкцій, рецесії економіки, інфляції, безробіття тощо. Чинна практика нормування праці передбачає поновлення досліджень з розвитку методики мікроелементного аналізу за сферами трудової діяльності та різними категоріями персоналу.

Підходи авторів до визначення поняття управління нормуванням праці службовців на підприємстві можуть варіюватися. Ось кілька різних підходів, які можемо розглянути:

– Кількісний підхід: Зосереджений на вимірюванні кількості роботи, виконуваної службовцями, за допомогою встановлення обсягів робіт, визначення кількості завдань і часу, необхідного для їх виконання [6, с. 841].

– Якісний підхід: Акцентується на якості виконаної роботи службовцями. Вимірюється відповідність виконаної роботи встановленим стандартам якості та вимогам [11, с. 115].

– Індивідуальний підхід: Управління нормуванням праці службовців, враховуючи їх індивідуальні здібності, навички та можливості. Застосовується персоналізований підхід до встановлення обсягів роботи та оцінки продуктивності [32, с. 282].

– Комплексний підхід: Включає в себе комбінацію різних підходів, щоб забезпечити баланс між кількісними та якісними аспектами, а також враховувати індивідуальні особливості службовців [36, с. 89].

Вищенаведені підходи авторів до визначення поняття управління нормуванням праці службовців на підприємстві можуть використовуватись окремо або поєднуватися залежно від конкретної ситуації та цілей підприємства. На нашу думку, управління нормуванням праці службовця включає в себе процес планування, організації та контролю над виконанням роботи службовцями з метою забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення поставлених цілей та забезпечення високої продуктивності.

При нормуванні праці служби персоналу доцільно дотримуватися такого алгоритму забезпечення реалізації системи управління нормуванням праці службовців на підприємстві [14, с. 215]:

1) Аналіз ролі та функцій служби персоналу. Визначення ролі та функцій служби персоналу у контексті організації. Це може включати рекрутинг і підбір персоналу, навчання і розвиток, адміністрування персоналу, управління трудовими відносинами та інші функції.

2) Встановлення стандартів та обов'язків: Визначення чітких стандартів та обов'язків для кожної посади в службі персоналу. Це включає опис завдань, відповідальностей, компетенцій та очікуваних результатів для кожної посади.

3) Розробка робочих інструкцій. Створення докладних робочих інструкцій, які описують процеси та процедури роботи служби персоналу. Це допомагає унормувати робочі процеси, забезпечити їх послідовність та ефективність.

4) Встановлення графіка роботи. Визначення графіка роботи для співробітників служби персоналу, включаючи робочі години, перерви та вихідні дні. Враховуйте потреби організації, обсяг роботи та здатність забезпечити високу якість обслуговування.

5) Моніторинг та оцінка продуктивності. Встановлення системи моніторингу та оцінки продуктивності співробітників служби персоналу. Це дозволяє відстежувати виконання завдань, визначати сильні та слабкі сторони,

виявляти можливості для вдосконалення та встановлювати цілі з управління персоналом.

Управління нормуванням праці службовців на підприємстві включає ряд дій та практик, спрямованих на ефективне визначення та контроль норм робочого часу, завдань та вимог для службовців. Основні кроки управління нормуванням праці службовців включають [19, с. 35]:

Встановлення нормативів. Визначення чітких нормативів робочого часу, завдань та вимог для службовців. Це може включати встановлення годин роботи, розподіл часу між різними видами діяльності, обсяг завдань і вимог для кожної посади тощо.

Розробка стандартів та процедур. Створення стандартів та процедур, які описують процеси роботи, регламентують виконання завдань та встановлюють якісні вимоги до результатів роботи службовців. Це допомагає забезпечити послідовність та якість виконання робочих завдань.

Контроль та оцінка виконання. Встановлення системи контролю та оцінки виконання норм робочого часу, завдань та вимог службовцями. Це може включати моніторинг робочого часу, періодичні оцінки продуктивності, звіти про виконання завдань тощо. Результати контролю та оцінки можуть використовуватись для визначення досягнень, виявлення потреб у покращенні та встановлення цілей розвитку службовців.

Навчання та розвиток. Забезпечення навчання та розвитку службовців для досягнення встановлених нормативів та вимог. Це може включати навчання нових навичок, тренінги з підвищення ефективності роботи, розвиток лідерських компетенцій тощо.

Зворотний зв'язок та комунікація. Забезпечення ефективного зворотного зв'язку та комунікації між керівництвом та службовцями. Це допомагає усунути можливі недоліки, вирішити проблеми, обговорити досягнення та встановити нові цілі.

Отже, управління нормуванням праці службовців допомагає забезпечити ефективність та продуктивність роботи служби персоналу на підприємстві, а також

забезпечує виконання стратегічних цілей організації. Управління нормуванням праці службовців допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищення продуктивності та досягнення поставлених цілей підприємства.

1.2 Показники та критерії нормування праці працівників служби персоналу

Нормування праці є ефективним інструментом, який дозволяє вирішувати таке важливе завдання, як підвищення продуктивності праці на основі вдосконалення організації праці. Нормування праці персоналу – це процес, який є сукупністю послідовних дій з управління трудовою діяльністю персоналу, які забезпечують зв'язок між системою управління персоналом і стратегічними цілями, і завданнями організації. Нормування праці персоналу є частиною системи керування персоналом.

Критерії нормування праці служби персоналу охоплюють визначення потреби в персоналі з урахуванням нових екологічних цілей компанії, підбір відповідного персоналу та його розстановку; підвищення кваліфікації, перепідготовка та зростання кадрів; оцінка діяльності персоналу; управління персоналом на основі розвитку відповідного стилю керівництва та корпоративної культури; стимулювання та мотивація екологічно відповідної поведінки персоналу [22, с. 106].

Важливим елементом у нормуванні праці є те, що завжди існує зв'язок організації нормування витрат праці з продуктивністю. Для того, щоб встановити необхідні витрати робочого часу, необхідно попередньо вивчити та проаналізувати існуючі методи та способи виконання робіт, а також подати послідовність їх виконання, чітко встановити витрати праці з адміністративного управління службовцями на підприємстві та вдосконалювати їх відповідно до застосовуваних технічних засобів виробництва. Попереднім варіантом є проведення оцінки якості діючих норм, практика їх застосування, а також організація роботи щодо їх заміни та перегляду [19, с. 35].

Варто відзначити, що наразі в багатьох комерційних організаціях ще використовуються нормативи, розроблені з виробничих процесів, що не відповідають сучасним технологічним, трудовим та цифровим процесам. Багато розроблених раніше норм не враховують специфіку нових технологій, сучасного обладнання та автоматизацію робочих місць, а також зміни стандартів виробничого процесу. При переході до ринкової економіки відбулася відмова від централізованих комплексних методів управління нормуванням праці. При цьому в умовах початку загальної цифрової економіки залишається стабільна необхідність відновлення колишніх позицій щодо нормування праці.

Проведені дослідження економістами останніми роками за діючою практикою комерційних організацій показують, що лише 5% проаналізованих комерційних організацій проектували календарні плани перегляду фактичних нормативів з праці, причому, як правило, процедурою нормування займається обмежена кількість персоналу з непрофільною кваліфікацією. Це свідчить про формальний підхід до дослідження процесів формування витрат праці [46].

Створення сучасної нормативної бази передбачає застосування інший методики до розрахунку нормативів підсумовування витрат з праці. Пов'язано це, насамперед, із суттєвою зміною постановки всього технологічного ланцюжка виробничих зв'язків за умов переходу на цифрову економіку та застосування глобальних програмних продуктів у технологічних процесах обробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо. Проте мотиви самого персоналу та керівництва комерційних організацій визначають актуальність постановки сучасних позицій у створенні прогресивної нормативної бази як необхідного елемента при соціалізації робітників та інженерно-технічних працівників. Безперечна перевага строго прорахованих норм і нормативів заздалегідь визначає постановку гарантій якості технічних, технологічних, контрольних, вимірювальних та інших функцій, що виконуються при виконанні виробничої програми. Прогресивність нормативної бази встановлює особливий регламент за всіма стадіями робочого процесу й у кінцевому порядку визначає раціональність використання робочого дня і

випереджаюче зростання продуктивність праці проти зростанням зарплати працівників організації [47].

Умови функціонування сучасної економіки встановлюють інші методичні походи до набору розрахунків і нормативів у силу позицій, що кардинально змінилися, забезпечення конкурентних переваг за рахунок технологічного прориву. При цьому для кожного структурного підрозділу організації мають бути сформовані свої показові нормативи з урахуванням їх достовірності, точності та обґрунтованості за певних організаційно-технічних, психофізіологічних, правових та економічних сприйняттях нормування праці персоналом. А отже, не може бути загальновстановленою для певної сфери економічної діяльності нормативної бази, все залежить від професійної поведінки персоналу та застосування сучасних форм організації праці [14, с. 165].

Фотографія робочого дня службовця – це метод, який дозволяє вивчити розподіл часу певного працівника шляхом спостереження, вимірювання та документування весь час для виконання робочих операцій протягом робочого дня. Фотографію робочого дня зроблені тими працівниками, які будуть довірені та в яких робітничі обов'язки включена така робота. На практиці цю роботу виконують працівники Департаменту відділу організації та винагороди (економісти з питань праці). Етапи спостереження за нормування службовців на підприємстві: вибір об'єкта спостереження); спостереження (запис усіх послідовних дій працівника чи працівників на робочому місці, враховуючи витрати на час під час зміни або його частини); обробка результатів спостереження [35, с. 245].

Нормування праці втілює в собі деталізований підхід до вимірювання та оцінки кожної операції у тимчасовому та матеріальному вимірі, встановлюючи певні критерії та оціночні параметри відбору та використання у виробничому процесі. Таким чином, застосовувані норми праці характеризують продуктивність праці кожного окремого працівника та підприємства в цілому. На основі нормування праці базується поточне планування розвитку виробничого потенціалу, розробляються плани виробництва та програми розвитку окремих відділів, цехів, підрозділів, ділянок, визначається точна кількість обладнання,

персоналу, матеріалів, виробничих потужностей у рамках окремої одиниці та підприємстві загалом. Також на підставі розрахованих норм планується матеріаломісткість і трудовитрати, на основі цих показників визначається планова чисельність персоналу, фонд оплати праці, собівартість продукції, планується прибуток та рентабельність. У результаті здійснюється стратегічне планування розвитку фірми відповідно до витрат на виробництво продукції. Проводиться порівняльний аналіз із конкурентами, дається оцінка промислового потенціалу власного виробництва.

Нормування праці є оптимальним варіантом організації робочого дня. Воно служить центральною ланкою у визначенні напрямів підвищення продуктивності праці. Інакше кажучи, нормування праці оцінює резерви підвищення. У разі норми праці враховують раціональні методи праці, високий рівень обслуговування робочих місць, оптимальну інтенсивність і умови праці. У свою чергу міра встановлення оплати за працю визначається заробітною платою, яка розраховується відповідно до тарифної ставки, якщо йдеться про погодинну систему оплати або окладом та фактично відпрацьованим часом. Тарифна ставка базується на нормативі виконання робіт, послуг у заданій кількості та визначеній стандартах якості. Що ж до відрядної системи, то в цьому випадку залежність йде від нормативу праці. Чим вище норма часу та тарифної ставки розряду, тим вище заробітна плата. У результаті відзначимо, що нормування праці є інструментом оптимального використання трудових і виробничих ресурсів для підприємства. В даний час особливо гостро стоїть завдання щодо систематизації процесу організації праці, необхідно зробити процес прозорим, простим для виконання та максимально ефективним. Сутність нормування праці полягає у призначенні (визначенні) міри праці для виконання певного роду роботи, надання послуги у чітких, певних технічних та організаційних умовах. Саме нормування праці виступає інструментом обліку, формування та оцінки ефективності використання робочого дня для виробництва продукції, надання послуги [40, с. 258].

Сутність несе у собі економічне навантаження, оскільки зумовлює вплив попри всі сторони господарську активність фірми. Визначення норми праці

зкладає зміну вкладу кожного працівника у загальну продуктивність по підприємству, що дозволяє розрахувати трудомісткість виконуваних робіт та завдань, розрахувати оптимальне навантаження на одного працівника, що дозволить підвищити ефективність праці та правильно співвіднести заробітну плату та кінцеві результати трудової діяльності. Встановлення раціональних норм пов'язані з прийняттям якісно нових управлінських рішень, що у своє чергу зобов'язане впровадженню інформаційних технологій. Слід виділити функції управління персоналом, які у тісному взаємозв'язку з нормуванням праці [40, с. 258].

Індикатори оцінки ефективності процесу організації праці службовців на підприємстві використовуються для вимірювання ступеня досягнення визначеної мети або результату. Таким чином, їх можна використовувати для оцінки продуктивності та прогресу з часом у досягненні визначених цілей; і може бути корисним для порівняння між країнами. Індикатори також широко використовуються для перевірки альтернативних гіпотез щодо взаємозв'язків між різними компонентами гідної праці. В ідеалі індикатори мають забезпечувати пряме вимірювання визначеної мети. Наприклад, якщо метою є здорове населення, показник повинен давати інформацію про кількість або частку людей, які страждають від хвороби. Однак часто важко дати точне значення загальній меті. якість та ефективність послуг. Таким чином, щоб отримати точну картину, може знадобитися об'єднати кілька показників в загальний показник або індекс [44].

В Україні на цей час діють п'ять видів нормативних матеріалів для нормування праці управлінського персоналу (керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, далі – службовців) [11, с. 115]:

1) норми (нормативи) часу – регламентовані витрати часу на виконання одиниці нормованого виду роботи або елементу роботи за певних організаційно-технічних умов праці;

2) нормативи чисельності – регламентована чисельність працівників, необхідна для виконання тієї чи іншої функції за певних організаційно-технічних умов на належному якісному рівні;

3) норматив централізації робіт – регламентоване відношення чисельності працівників заводоуправління підприємства до загальної чисельності службовців за функціями управління або загалом по підприємству за певних організаційно-технічних умов;

4) норматив керування або обслуговування – регламентована чисельність керованих або обслуговуваних працівників (підрозділів), якими за певних організаційно-технічних умов повинен керувати або яких повинен за певних організаційно-технічних умов обслуговувати один працівник;

5) норматив співвідношення чисельності різних категорій службовців – регламентована величина співвідношення чисельності різних категорій службовців, що забезпечує найкраще використання нормованих працівників відповідно до рівня їхньої кваліфікації за певних організаційно-технічних умов.

Показники та критерії нормування праці служби персоналу можуть варіюватися в залежності від конкретного підприємства та його потреб. Однак, основні показники та критерії, які можуть бути використані для нормування праці служби персоналу, включають [35, с. 323]:

Кількість завдань. Визначення конкретної кількості завдань, які повинна виконувати служба персоналу за певний період часу. Це може бути виміряно в кількості розглянутих справ, виконаних проектів, оброблених документів тощо.

Терміни виконання завдань. Встановлення чітких термінів для виконання завдань службою персоналу. Це дозволяє контролювати ефективність та швидкість виконання роботи.

Якість роботи. Оцінка якості виконаної роботи службою персоналу. Це може включати аналіз точності, повноти та професіоналізму виконаних завдань, оцінку клієнтського задоволення тощо.

Ефективність використання ресурсів. Вимірювання ефективного використання ресурсів (часу, бюджету, персоналу) службою персоналу. Це може включати аналіз розподілу робочого часу, використання бюджетних коштів, оптимального розміщення персоналу тощо.

Інноваційність та покращення. Оцінка внеску служби персоналу в інноваційність та покращення організації. Це може включати запровадження нових методів та практик, розвиток персоналу, залучення до процесу управління тощо.

Вищенаведені показники та критерії можуть бути використані для визначення стандартів роботи служби персоналу, контролю продуктивності та оцінки результатів. Важливо враховувати специфіку підприємства та його цілей при встановленні показників та критеріїв нормування праці.

Аналіз та висновки за матеріалами фотографії робочого часу (ФРЧ) розробляються за допомогою низки взаємопов'язаних показників, що складають «нормативний баланс робочого часу» [45, с. 33].

Коефіцієнт зайнятості службовця [28, с. 77]:

$$K_{\text{зайн}} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{ос}} + T_{\text{доп}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{відп}} + T_{\text{воп}}}{T_{\text{зм}}} \times 100\%,$$

де $T_{\text{ос}}$ – тривалість виконання основної роботи; $T_{\text{доп}}$ – допоміжної роботи; $T_{\text{пз}}$ – підготовчо-завершальної роботи; $T_{\text{обс}}$ – обслуговування робочого місця; $T_{\text{відп}}$ – відпочинку; $T_{\text{воп}}$ – особистих потреб; $T_{\text{зм}}$ – тривалість змін [28, с. 77].

Коефіцієнт оперативної роботи у зміні:

$$K_{\text{оп.р}} = \frac{T_{\text{ос}} + T_{\text{доп}}}{T_{\text{зм}}} \times 100\%.$$

Коефіцієнт витрат робочого часу внаслідок організаційно-технічних причин:

$$K_{\text{орг.тех}} = \frac{T_{\text{орг.тех}}}{T_{\text{зм}}} \times 100\%,$$

де $T_{\text{орг.тех}}$ – організаційно-технічні причини; $T_{\text{зм}}$ – тривалість зміни.

Коефіцієнт втрат робочого часу з вини службовця внаслідок порушення трудової дисципліни [28, с. 77]:

$$K_{\text{дис}} = \frac{T_{\text{дис}}}{T_{\text{зм}}} \times 100\%,$$

де $T_{\text{дисц}}$ – порушення трудової дисципліни; $T_{\text{зм}}$ – тривалість зміни.

Сумарний коефіцієнт втрат часу в зміні:

$$K_{\text{втрат}} = \frac{T_{\text{орг.тех}} + T_{\text{дисц}}}{T_{\text{зм}}} \times 100\%.$$

Коефіцієнт ущільнення робочого дня [28, с. 78]:

$$K_{\text{ущ}} = \frac{\sum \Delta t_{\text{ус}}}{T_{\text{зм}}} \times 100\%,$$

де $\sum \Delta t_{\text{ус}}$ – сума зекономленого часу дорівнює тривалості витрат, які можна усунути.

Коефіцієнт зростання продуктивності праці за рахунок ліквідації витрат часу з організаційно-технічних причин:

$$\Delta ПТ_{\text{орг.-тех}} = \frac{T_{\text{орг.-тех}}}{T_{\text{нз}} + T_{\text{ос}} + T_{\text{дон}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{відп}} + T_{\text{воп}}} \times 100\%.$$

Коефіцієнт зростання продуктивності праці за рахунок усунення витрат часу з вини службовця [28, с. 78]:

$$\Delta ПТ_{\text{дисц}} = \frac{T_{\text{дисц}}}{T_{\text{нз}} + T_{\text{ос}} + T_{\text{дон}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{відп}} + T_{\text{воп}}} \times 100\%.$$

Таким чином, резюмуючи вищевикладене, можна сказати, що процес нормування праці персоналу – сукупність послідовних дій з управління трудовою діяльністю персоналу, що забезпечують зв'язок між системою управління персоналом та стратегічними цілями та завданнями організації, що також є процесами. Отже, нормування праці персоналу – це процес, який прискорює досягнення цілей та завдань організації. Крім того, нормування праці виступає відокремленим методом управління персоналом, що відрізняється від інших методів способами на персонал. Проте слід зазначити особливо, що у сучасних реаліях, системі нормування праці приділяється лише невелика роль. Але керівництво забуває про важливий момент – раціональне використання трудових ресурсів як фактор підвищення продуктивності праці та покращення економічних показників підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ НОРМУВАННЯМ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Аналіз процесу управління нормуванням праці працівників служби персоналу на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»

ПрАТ «Одеський коньячний завод» – це: найбільший в Європі цех дистиляції; здійснює виробництво до 30 млн.літрів виноматеріалів на добу; дистиляція до 5 тисяч літрів абсолютного алкоголю на добу; запас коньячних спиртів – понад 15 тисяч бочок. З них 15% – витримані спирти віком до 50 років. Адреса ПрАТ «Одеський коньячний завод»: 65005, м. Одеса, Мельницька, буд. 13 [52]. Організаційна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод» представлена на рис. Б.1 додатку Б. Організаційна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод» носить лінійно-функціональний характер взаємозв'язків між структурними підрозділами. Основними ланками управління є підпорядкування начальницького складу підприємства Голові правління. Незмінною залишається вага виробничих цехів, в той же час зростає роль комерційного відділу і відділу сировини. Незмінно важлива роль у виробничу процесі належить головному технологу. Організаційна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод» має наступний загальний вигляд:

1. Верхній рівень. Генеральний директор: Вищий керівник підприємства, відповідальний за загальне керівництво, стратегічне планування та прийняття стратегічних рішень.

2. Функціональні підрозділи:

– Виробництво: Відповідає за виробництво коньячних напоїв, включаючи сировину, ферментацію, перегонку, старіння та упаковку.

– Маркетинг та продажі: Відповідає за маркетингові дослідження, розробку стратегії збуту, рекламу та продажі продукції.

– Фінанси: Забезпечує фінансове планування, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз та звітність.

- Відділ кадрів: Відповідальний за прийом та звільнення персоналу на підприємстві, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу.

- Логістика та постачання: Відповідає за управління ланцюгом постачання, закупівлю сировини, управління запасами та логістичні операції.

- Контроль якості: Забезпечує контроль якості продукції, включаючи випробування, аналіз та дотримання стандартів якості.

- Адміністрація та загальні послуги: Забезпечує загальне управління, адміністративні послуги, управління персоналом та інші загальні функції.

3. Додаткові підрозділи:

- Відділ продажів і розподілу: Відповідає за реалізацію продукції та збут на ринку, включаючи взаємодію з клієнтами, дистриб'юторами та роздрібними мережами.

- Відділ маркетингу і реклами: Розробляє маркетингову стратегію, проводить рекламні кампанії та просуває бренд на ринку.

- Відділ досліджень і розробок: Займається розробкою нових продуктів, удосконаленням технологій виробництва та інноваціями.

Кожен підрозділ має свою внутрішню структуру з керівником, підлеглими та підпорядкованими посадами, відповідальними за виконання конкретних завдань і функцій.

Розглянемо переваги та недоліки функціонування відділу кадрів у ПрАТ «Одеський коньячний завод» (табл. 2.1).

Враховуючи недоліки та позитивні сторони, важливо вдосконалювати процес нормування праці службовців, забезпечувати точність та справедливість при встановленні нормативів, враховувати особливості роботи та потреби працівників, а також створювати систему мотивації, що сприяє досягненню встановлених норм.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки функціонування відділу кадрів у ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Переваги функціонування відділу кадрів у ПрАТ «Одеський коньячний завод»	Недоліки функціонування відділу кадрів у ПрАТ «Одеський коньячний завод»
1) Нормування праці сприяє установленню стандартів та визначенню чітких очікувань щодо продуктивності службовців. 2) Можливість контролю за продуктивністю та раціоналізацією праці. 3) Забезпечення рівномірного розподілу завдань та обсягів роботи між працівниками. 4) Встановлення ефективних та реалістичних нормативів праці може сприяти підвищенню ефективності та якості роботи службовців. 5) Засновані на нормативах системи оцінки праці можуть служити основою для розрахунку заробітної плати та бонусів.	1) Відсутність чітких і стандартизованих процедур нормування праці службовців. 2) Недостатня автоматизація процесів нормування, що може призводити до помилок та неточностей. 3) Недостатня увага до індивідуальних особливостей працівників при встановленні нормативів. 4) Невідповідність встановлених нормативів реальним вимогам роботи та обсягу завдань службовців. 5) Відсутність системи мотивації та стимулювання працівників для досягнення нормованої продуктивності.

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2020-2021 рр. та наведемо показники роботи підприємства у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2020–2021 роки

№ пп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	Абс. відх., ±	Відн. відх., %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1130964	709851,6	-421112	-37,23
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	942470	591543	-350927	-37,23
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	381	396	15	3,94
4.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	79336,5	102421	23084,5	29,10
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	92790	102265	9475	10,21
6.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	715586	479242	-236344	-33,03

1	2	3	4	5	6	7
7.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	226884	112301	-114583	-50,50
8.	Інші операційні доходи	тис. грн.	40576	85814	45238	111,49
9.	Адміністративні витрати	тис. грн.	60700	59430	-1270	-2,09
10.	Інші операційні витрати	тис. грн.	33202	85044	51842	156,14
11.	Витрати на збут	тис. грн.	119987	53295	-66692	-55,58
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10+п.11)	тис. грн.	929475	677011	-252464	-27,16
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.12 – (п.7 +п.8))	тис. грн.	53571	346	-53225	-99,35
14.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	43017	116	-42901	-99,73
15.	Продуктивність праці (п.2./п.3)	тис. грн. /осіб	2473,67	1493,80	-979,87	-39,61
16.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3/12*1000)	грн.	24354,33	25824,49	1470,16	6,04
17.	Фондоозброєність (п.4/п.3)	грн.	208,23	258,64	50,41	24,21
18.	Рентабельність діяльності (п.14/п.12*100)	%	4,63	0,02	-4,61	-99,57
19.	Рентабельність продукції (п.7/п.6*100)	%	31,71	23,43	-8,28	-26,11
20.	Рентабельність персоналу (п.14/п.3)	тис. грн. /осіб	112,91	0,29	-112,62	-99,74

Джерело: розраховано автором на основі [Додатків В-Д]

Отже, упродовж 2020-2021 рр. дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) скоротився на 421112 тис. грн або на 37,23%, що вплинуло на скорочення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 350927 тис. грн або на 37,23%. За 2020-2021 рр. відбулося зростання середньооблікової кількості штатних працівників ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 15 осіб. Середньорічна вартість основних виробничих засобів у ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. збільшилася на 23084,5 тис. грн або на 29,10%. Мотивація праці в ПрАТ «Одеський коньячний завод» є ефективною, що сприяло зростанню фонду оплати праці штатних працівників підприємства на 9475 тис. грн або на 10,21%. На підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. відбулося ефективне управління витратами підприємства, що позитивно позначилося на скороченні собівартості реалізованої продукції підприємства на 236344 тис. грн або на 33,03%. Але, незважаючи на зменшення собівартості реалізованої продукції,

упродовж 2020-2021 рр. спостерігаємо скорочення валового прибутку ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 114583 тис. грн або на 50,5%. У 2021 р., порівняно з 2020 р., інші операційні доходи ПрАТ «Одеський коньячний завод» зросли на 45238 тис. грн або на 111,49%. Адміністративні витрати ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. скоротилися на 1270 тис. грн або на 2,09%. Натомість, протягом 2020-2021 рр. інші операційні витрати на підприємстві збільшилися на 51842 тис. грн або на 156,14%. Витрати на збут у ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. зменшилися на 66692 тис. грн або на 55,58%, що вплинуло на скорочення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 252464 тис. грн або на 27,16%. Фінансовий результат від операційної діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. скоротився на 53225 тис. грн або на 99,35%. Чистий прибуток ПрАТ «Одеський коньячний завод» упродовж 2020-2021 рр. скоротився на 42901 тис. грн або на 99,73%. Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. зменшилася на 979,87 тис. грн / осіб, що пов'язано із скороченням чистої виручки від реалізації продукції на підприємстві. Середньомісячна заробітна плата штатного працівника упродовж 2020-2021 рр. зросла на 1470,16 грн. Фондоозброєність ПрАТ «Одеський коньячний завод» збільшилася на 50,41 грн. Зменшення чистого прибутку негативно позначилося на скороченні рентабельності діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 4,61% та рентабельності персоналу на 112,62%.

Аналіз складу та структури персоналу підприємства за 2020–2021 роки представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020–2021 роки

№	Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	Абс. відх., осіб	Структ. зруш., п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	381	100	396	100	15	1,03%
2	Непромисловий персонал	8	2,09	10	2,52	2	1,25%

Закінчення табл. 2.3

№	Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	Абс. відх., осіб	Структ. зруш., п. п.
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	373	97,91	386	97,48	13	1,03%
3.1	Управлінський:	23	6,03	25	6,31	2	1,08%
3.1.1	– керівники	1	0,26	1	0,25	0	0
3.1.2	– спеціалісти	10	2,62	11	2,77	1	1,1%
3.1.3	– службовці	12	3,14	13	3,28	1	1,08%
3.2	Виробничий:	350	91	361	91,17	11	1,03%
3.2.1	– робітники	322	84,51	331	83,58	9	1,02%
3.2.2	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	28	7,34	30	7,58	2	1,07%

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Отже, можемо зробити висновок що у 2021 році збільшилася середньооблікова кількість штатних працівників на 15 осіб (1,03%) у порівнянні з 2020 роком. У непромисловому персоналі працівників у 2021 році збільшилось на 2 (1,25%), управлінський персонал збільшився у 2021 році на 2 особи (1,08%), виробничий персонал зріс на 11 осіб (1,02%) у порівнянні з 2020 роком.

Проведемо аналіз працівників на підприємстві за 2021 рік та подамо результати аналізу у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз працівників ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2021р.

	Фактично працівників	З них		За віком		
		чоловіків	жінок	Від 18 до 35 років	Від 36 до 60 років	Понад 60 років
Середньооблікова кількість осіб	396	298	98	75	308	13
З них: середньооблікова кількість штатних працівників, яким відповідно до чинного законодавства встановлено інвалідність, осіб	16	13	3	1	15	-

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Розподіл службовців ПрАТ «Одеський коньячний завод» за статтю представлено на рис. 2.1.

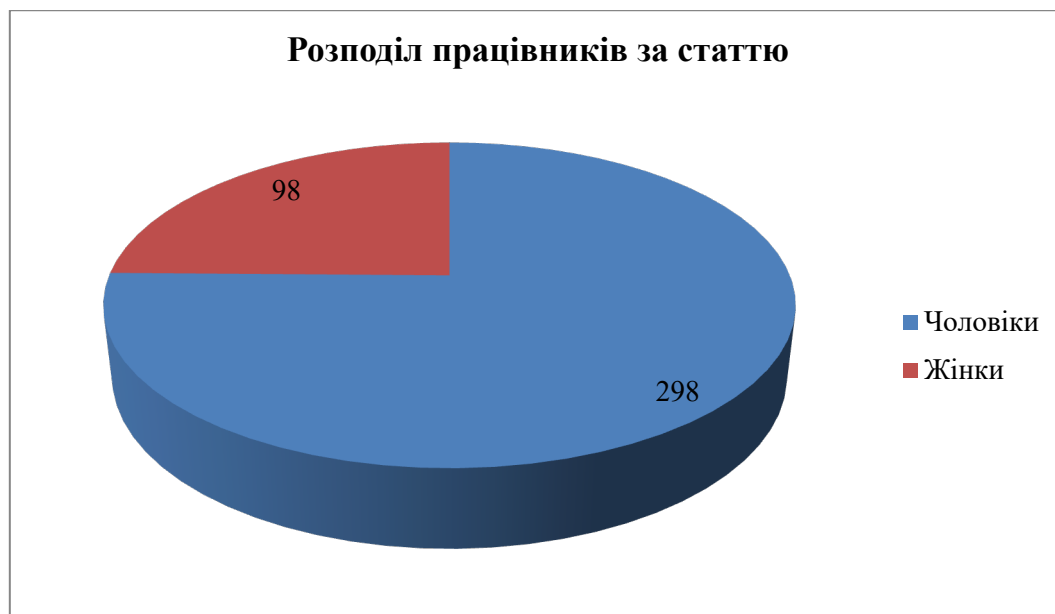


Рисунок 2.1 – Розподіл службовців ПрАТ «Одеський коньячний завод» за статтю

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Отже, за статтю на підприємстві переважають чоловіки.

Вихідні дані для розрахунку представимо у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за місяць

Числа місяця	Кількість штатних працівників облікового складу	У т. ч. підлягає виключенню з середньооблікової кількості штатних працівників	Підлягають включенню до розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників
1	2	3	4
1	390	3	387
2	390	3	387
3	390	3	387
4 (субота)	390	3	387
5 (неділя)	390	3	387
6	390	3	387
7	390	3	387
8	390	3	387
9	390	2	388
10	390	2	388

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4
11(субота)	390	2	388
12 (неділя)	390	2	388

13	396	3	393
14	396	3	393
15	396	3	393
16	396	3	393
17	396	3	393
18(субота)	396	3	393
19 (неділя)	396	3	393
20	396	3	393
21	396	3	393
22	396	3	393
23	396	3	393
24	396	3	393
25 (субота)	396	3	393
26 (неділя)	396	3	393
27	396	3	393
28	396	2	391
29	396	2	391
30	396	2	391
31	396	2	391
Всього	12204	85	12107

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Отже, середньооблікова кількість працівників ПрАТ «Одеський коньячний завод» за грудень 2021 року складає: $12107/31=390$ осіб.

Розрахуємо основні показники, що характеризують рух працівників в ПрАТ «Одеський коньячний завод» і розрахунки представимо у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу підприємства за 2020–2021 роки

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	381	396	15	1,03%
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	8	19	11	2,37%
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	3	4	1	1,33%
в т. ч.:					
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	1	1	1	-

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою)	осіб	2	3	2	3%

сторін, порушення трудової дисципліни тощо)					
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	381	396	15	1,03%
Коефіцієнт загального обороту		2,88	5,8	2,92	x
Коефіцієнт обороту по прийому		2,09	4,79	1,89	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,78	1,01	0,23	x
Коефіцієнт плинності кадрів		0,52	0,75	0,23	x
Коефіцієнт відновлення працівників		2,66	4,75	2,09	x
Коефіцієнт постійності кадрів		0,97	0,95	-0,02	x

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Отже, можемо зробити висновки, що коефіцієнт загального обороту в ПрАТ «Одеський коньячний завод» у 2021 році збільшився на 2,92 у порівнянні із 2020 роком. Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 році збільшився на 1,89 у порівнянні із 2020 роком. Коефіцієнт обороту по вибуттю зріс на 0,23 у 2020 році, в порівнянні із 2020 роком. Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 0,23 у 2020 році, в порівнянні із 2020 роком. Коефіцієнт відновлення працівників зріс на 2,09 у 2020 році, в порівнянні із 2020 роком. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році зменшився на 0,02 у порівнянні із 2020 роком. Відповідно до проведеного нами дослідження, середньоспискова чисельність службовців практично є сталою, позитивним моментом у діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» є стабільність кадрів та трудової дисципліни. Трудовий колектив підприємства є стабільним, більшість працівників працюють в даній установі кілька років, тому можна сказати про певний рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі.

2.2 Оцінка ефективності нормування праці працівників служби персоналу на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Для оцінки механізму нормування праці служби персоналу підприємства ПрАТ «Одеський коньячний завод» дослідимо вагомість складових для оцінки інтегральної ефективності менеджменту керівників різних рівнів на підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вагомість складових для оцінки інтегральної ефективності менеджменту керівників різних рівнів у ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Складова ефективності	Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня	Керівники низового рівня
Організаційна	0,4	0,3	0,5
Соціальна	0,1	0,4	0,2
Економічна	0,5	0,3	0,3

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Відповідно до даних таблиці 2.7, на формування організації праці керівників різних рівнів у ПрАТ «Одеський коньячний завод» впливають такі складові як організаційна ефективність, соціальна складова та економічний вплив на розвиток організаційного процесу формування нормативів праці персоналу підприємства.

Під час виконання даного завдання було проаналізовано ефективність використання робочого часу службовців ПрАТ «Одеський коньячний завод» (Додаток Ж). Розрахунки за даними використання робочого часу службовців підприємства представити у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз використання робочого часу службовців підприємства за 2020–2021 роки

Показники	2020р.		2021 р.		Відхилення	
	люд.-год	%	люд.-год	%	Абс. відх., (+/-)	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7
Фонд робочого часу	2002	100	1994	100	8	0,99
Відпрацьований час	1955	96,7	1926	96,5	29	0,98
Невідпрацьований час	47	3,3	68	3,5	21	1,44

1	2	3	4	5	6	7
в т. ч. з причин						
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	24	1,19	30	1,5	6	1,25
- тимчасової непрацездатності	15	0,74	27	1,35	12	1,8
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	3	0,14	5	0,25	2	1,66
- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	5	0,24	6	0,3	1	1,2
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	-	-	-	-	-	-
- масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-
- інші причини	-	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Отже, можна зробити висновки, що у 2021 році кількість невідпрацьованого робочого часу збільшився на 21 годину (1,441%), у тому числі у зв'язку з щорічними відпустками збільшилось на 6 днів (1,25%), з тимчасової непрацездатності збільшилось на 12 днів(1,8%), відпустками без збереження заробітної плати збільшилось на 2 дні(1,66%), іншими відпустками без збереження заробітної плати на 1 день(1,2%) у порівнянні із 2020 роком.

Відповідно до структури невідпрацьованого робочого часу службовців найбільшу частину займають щорічні відпустки персоналу підприємства (51% у 2020 р. та 30% у 2021 р.).

Проведемо розрахунок балансу робочого часу на одного службовця на даному підприємстві і представимо у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Баланс робочого часу одного службовця за III квартал 2021 р.

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення / формули	3 квартал 2021 р.
1.	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	63
2.	Вихідні і свята	дні	ВС	3
3.	Номінальний фонд робочого часу	дні	НФ=КФ-ВС	60
4.	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо)	дні	Н	-

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення / формули	3 квартал 2021 р.
5.	Явочний фонд робочого часу	дні	$ЯФ=НФ-Н$	60
6.	Середня тривалість робочого дня	год.	Тзм	8
7.	Втрати часу	год.	Твтр	0
8.	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	Троз	40
9.	Рівень використання робочого дня	%	$Кврд = Троз/Тзм \cdot 100$	5
10.	Ефективний фонд робочого часу	год.	$ЕФ=ЯФ \cdot Троз$	300

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Отже, було встановлено під час складання балансу робочого часу одного службовця на підприємстві, що ефективний фонд робочого часу складає 300 год.

Обробимо лист спостережень індивідуальної фотографії робочого часу службовця в ПрАТ «Одеський коньячний завод» (див. таблиця 2.10): доцільно розрахувати Квик, Квтр, Кптт, можливе підвищення продуктивності праці Ппп за умови часткового (70%) та повного усунення втрат робочого часу; скласти нормативний баланс робочого часу та розрахувати максимально можливе Ппп за умови усунення усіх втрат та зайвих витрат робочого часу; розробити заходи з покращення використання робочого часу. Нормативи ПЗ на зміну – 20 хв., ОБ (обслуговування робочого місця) – 5%, ВОП – 8% від Топ.

Таблиця 2.10 – Листок спостереження

№	Найменування затрат часу	Поточний час, г., хв.	Тривалість, хв.	Індекс
	Початок спостереження	08-00		
1	Прийшов на робоче місце	08-03	3	ПТД
2	Отримання плану роботи	08-10	7	ПЗ
3	Ознайомлення із планом роботи	08-12	2	ПЗ
4	Отримання консультування з приводу управління персоналом	08-20	8	ПЗ
5	Перегляд посадової інструкції працівника	08-23	3	ПЗ
6	Оперативна праця	09-03	40	ОП
7	Формування наказу по підприємству про прийом менеджера на нову посаду	09-05	2	ОБ
8	Ознайомлення нового працівника із його посадовими інструкціями	09-12	7	ОБ
9	Відпочинок	09-20	8	ВОП
10	Оперативна праця	10-07	47	ОП
11	Розмова з приятелем (особиста)	10-10	3	ПТД
12	Вихід за особистими потребами	10-18	8	ВОП
13	Оперативна праця	11-10	52	ОП
14	Простій (пошук необхідного консультаційного матеріалу в Інтернеті)	11-40	30	ПНТ

Закінчення табл. 2.10

№	Найменування затрат часу	Поточний час, г., хв.	Тривалість, хв.	Індекс
15	Розмова з керівником (про роботу)	11-45	5	ПЗ
16	Отримання нового завдання	11-55	10	ПЗ
17	Йде на обід	12-00	5	ПТД
18	Повернення з обіду	13-02	2	ПТД
19	Запуск спеціалізованого програмного забезпечення	13-05	3	ПЗ
20	Отримання вказівок щодо адаптації нового працівника	13-10	5	ПЗ
21	Оперативна праця	14-15	65	ОП
22	Відпочинок	14-20	5	ВОП
23	Оперативна праця	15-06	46	ОП
24	Простій (дефрагментація жорсткого диска для підвищення продуктивності комп'ютера)	15-28	22	ПНТ
25	Оперативна праця	15-59	31	ОП
26	Відпочинок	16-10	11	ВОП
27	Оперативна праця	16-35	25	ОП
28	Здавання звітності	16-40	5	ПЗ
29	Прибирання робочого місця	16-50	10	ОБ
30	Вимкнення комп'ютера та принтера	16-54	4	ПЗ
31	Зайва розмова з сусідом та передчасний вихід з роботи	17-00	6	ПТД
Разом	480			

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації підприємства.

1. Після розрахунку та індексації усіх витрат часу складається звіт однойменних затрат часу (див. таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Звіт однойменних затрат часу

№ строк у листі спостереження	Найменування затрат часу	Тривалість, хв.	Індекс
2, 16	Отримання плану роботи	17	ПЗ
3	Ознайомлення із планом роботи	2	ПЗ
4, 20	Отримання консультування з приводу управління персоналом	13	ПЗ
5, 19	Встановлювання та переустановлення інструменту для різання	6	ПЗ
15	Розмова з керівником (про роботу)	5	ПЗ
28	Здавання виробів контролю якості продукції	5	ПЗ
30	Вимкнення комп'ютера та принтера	4	ПЗ
Разом підготовчо-завершальний час		52	
6, 10, 13, 21, 23, 25, 27	Оперативна праця	306	ОП
7	Формування наказу по підприємству про прийом менеджера на нову посаду	2	ОБ
8	Ознайомлення нового працівника із його посадовими інструкціями	7	ОБ
29	Прибирання робочого місця	10	ОБ
Разом час обслуговування робочого місця		19	

№ строк у листі спостереження	Найменування затрат часу	Тривалість, хв.	Індекс
12	Вихід за особистими потребами	8	ВОП
9, 22, 26	Відпочинок	24	ВОП
Разом час на відпочинок та особисті потреби		32	
14	Простій (пошук необхідного консультаційного матеріалу в Інтернеті)	30	ПНТ
24	Простій (дефрагментація жорсткого диска для підвищення продуктивності комп'ютера)	22	ПНТ
Разом час втрат з організаційно-технічних причин		52	
1, 18	Запізнення на робоче місце	5	ПТД
11, 31	Зайві розмови	9	ПТД
17	Передчасний вихід на обід	5	ПТД
Разом час втрат з порушення трудової дисципліни		19	
Разом за звітом однойменних затрат		480	

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації підприємства.

2. Фактичний баланс робочого часу складається за підсумковими строками звіту однойменних затрат часу (див. таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Фактичний баланс робочого

Найменування затрат часу	Тривалість, хв.	Індекс
Підготовчо-завершальний час	52	ПЗ
Оперативна праця	306	ОП
Обслуговування робочого місця	19	ОБ
Відпочинок та особисті потреби	32	ВОП
Простої з організаційно-технічних причин	52	ПНТ
Простої з порушення трудової дисципліни	19	ПТД
Разом за балансом часу	480	

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації підприємства.

3. Розраховуємо загальні Квик, Квтр та Кптд:

$$K_{\text{вик}} = \frac{ПЗ + ОП + ОБ + ВОП}{T_{\text{зм}}} = \frac{52 + 306 + 19 + 24}{480} = 0,836, \text{ або } 83,6\%;$$

▲ ВОП приймаємо у межах нормативу, у нашому випадку 8% від Топ, або 24 хв. ($306 \cdot 0,08 = 24$ хв.).

$$K_{\text{втр}} = \frac{ПНТ}{T_{\text{зм}}} = \frac{52}{480} = 0,108, \text{ або } 10,8\%;$$

$$K_{\text{птд}} = \frac{ПТД + (ВОПф - ВОПн)}{T_{\text{зм}}} = \frac{19 + (32 - 24)}{480} = 0,056, \text{ або } 5,6\%.$$

Розрахунок перевіряємо складанням отриманих показників:
 $0,836+0,108+0,056=1,$

або $83,6+10,8+5,6=100\%$.

4. Визначаємо можливе підвищення продуктивності праці за умови скорочення прямих втрат робочого часу (у нашому випадку на 70%):

$$P_{nn} = \frac{[ПНТ + ПТД + (ВОПф - ВОПн)] \cdot K_c}{ОП} \cdot 100 = \frac{[52 + 19 + (32 - 24)] \cdot 0,7}{306} \cdot 100 = 18,1\%,$$

де K_c – коефіцієнт скорочення втрат робочого часу.

За умови повного усунення прямих втрат робочого часу тобто можливе підвищення продуктивності праці складе – $25,8\% = \left(\frac{[52 + 19 + (32 - 24)]}{306} \cdot 100 \right).$

5. Складаємо нормативний баланс робочого дня. По-перше, визначимо нормативний час оперативної роботи $Топ$ за формулою:

$$Топ_n = \frac{T_{зм} - ПЗ}{1 + \frac{K}{100}},$$

де K – Норматив часу на відпочинок, особисті потреби та обслуговування робочого місця у відсотках до оперативного часу.

$$\text{У нашому випадку: } Топ_n = \frac{480 - 20}{1 + \frac{8+5}{100}} = 407 \text{ хв.}$$

Сума усіх значень нормативних затрат часу повинна складати тривалість часу робочої зміни, у даному випадку – $480 \text{ хв.} = (20+407+20+33).$

6. Нормативний баланс часу зіставляється із фактичним, де виявляються відхилення фактичних затрат від нормативних (див. таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Баланс робочого часу за даними індивідуальної фотографії

Індекс затрат часу	Затрати часу, хв.		Відхилення, хв.	
	Нормативні	Фактичні	Надлишок	Нестача
ПЗ	20	52	32	-
ОП	407	306	-	101
ОБ	20	19	-	1
ВОП	33	32	-	1
ПНТ	-	52	52	-

Закінчення табл. 2.13

Індекс затрат часу	Затрати часу, хв.		Відхилення, хв.	
	Нормативні	Фактичні	Надлишок	Нестача
ПТД	-	19	19	-
Разом	480	480	103	103

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації підприємства.

7. Розраховуємо максимально можливе підвищення продуктивності праці за умови усунення усіх втрат та зайвих витрат робочого часу:

$$P_{nn} = \frac{T_{on_n} - T_{on_\phi}}{T_{on_\phi}} \cdot 100 = \frac{407 - 306}{306} \cdot 100 = 33\%.$$

8. Розробимо перелік заходів з усунення прямих затрат та зайвих затрат робочого часу. Приклад наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Заходи з усунення затрат робочого часу

Назва заходу	Термін виконання	Відповідальні виконавці	Очікуване скорочення затрат робочого часу, хв.	Витрати, грн.
Забезпечити ефективний період адаптації нового працівника	1.II	Начальник відділу кадрів	20	1470 (поточні)
Провести модернізацію програмного забезпечення службовця	1.IV	Начальник відділу кадрів	30	11720 (капітальні)
Провести загальні збори з покращення трудової дисципліни. Покращити табельну звітність.	1.I	Керівник підприємства	19	-
Разом			69	13190

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації підприємства.

Для оцінки ефективності нормування праці служби персоналу на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод» проаналізуємо динаміку показників продуктивності праці та рентабельності персоналу підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Динаміка продуктивності праці та рентабельності персоналу
ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2019-2021 рр.

Назва	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 / 2020 рр.	
			Абс. відх.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	942470	591543	-350927	-37,23
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	381	396	15	3,94
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2473,67	1493,80	-979,87	-39,61
Рентабельність персоналу, тис. грн / осіб	112,91	0,29	-112,62	-99,74

Джерело: розраховано автором на основі [Додатків В-Д]

Отже, упродовж 2020-2021 рр. відбулося скорочення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 350927 тис. грн або на 37,23%. За 2020-2021 рр. відбулося зростання середньооблікової кількості штатних працівників ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 15 осіб. Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. зменшилася на 979,87 тис. грн / осіб, що пов'язано із скороченням чистої виручки від реалізації продукції на підприємстві. Зменшення чистого прибутку негативно позначилося на скороченні рентабельності персоналу на 112,62%.

Практика використання праці персоналу кадрової служби в ПрАТ «Одеський коньячний завод», а також його організація та нормування не відповідають вимогам сучасного кадрового менеджменту. Це є проблемою кадрового управління, управління підприємством. У сучасних умовах перед українськими підприємствами об'єктивно стоїть завдання переходу на нову організацію праці, нові трудові відносини. Це дозволить підприємству підвищити результативність діяльності щонайменше на 50%. Основними елементами сучасної організації праці є нове розуміння професіоналізму працівників, управління чисельністю працівників з урахуванням нових методик організації та нормування праці, перехід більш ефективну модель кадрової служби. У умовах роль кадрового менеджменту зростає. Основними завданнями нормування праці працівників кадрової служби в ПрАТ «Одеський коньячний завод» є: встановлення необхідних витрат часу на

виконання окремих робіт (функцій, процедур, операцій) тими чи іншими працівниками відповідно до посадових обов'язків; розрахунок нормованих завдань, обґрунтування обсягу робіт, що виконується одним виконавцем чи колективом; визначення необхідної чисельності працівників на рівні структурних підрозділів кадрової служби та управління персоналом загалом; обґрунтування штатного розкладу та встановлення оптимальних співвідношень чисельності працівників різних кваліфікаційно-посадових груп. Вирішення питань нормування праці персоналу кадрової служби в ПрАТ «Одеський коньячний завод» не забезпечене належною мірою нормативно-методичними та довідковими матеріалами, тому доцільно провести навчання цих працівників, покращити їх мотивацію та удосконалити процес добору персоналу на досліджуваному підприємстві.

Отже, раціональна система нормування праці службовців на підприємстві з вирішення кадрових завдань як ключовий аспект ефективності кадрової діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» ґрунтується на дослідженнях і подальшому моніторингу витрат робочого часу службовців підприємства, принципах самоменеджменту, моделюванні кадрової діяльності та усвідомленні керівниками необхідності професійного застосування принципів ефективного нормування праці.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Заходи щодо покращення нормування праці працівників служби персоналу

Удосконалення організації праці працівників служб управління персоналом безпосередньо з рішенням завдань його нормування. Нормування праці в сучасних умовах стає все більш важливим параметром ефективності підприємства. Для підприємств будь-якої форми власності актуальним є питання зростання продуктивності праці, особливо гостро це питання стоїть для підприємств оборонно-промислового комплексу. Сучасний підхід до нормування та мотивації праці передбачає розробку та впровадження програм, спрямованих на максимальне використання трудових ресурсів шляхом розширення зон нормування праці, забезпечення якості розроблених норм, автоматизації процесу нормування та забезпечення скопійованого результату.

Зміни в соціально-економічному житті та техніці серйозно впливають на організацію праці. З одного боку, сучасний світ праці визначається ризиками втрати доходу, зниження соціального захисту та менш стабільної зайнятості через поширення нових нетипових форм зайнятості та збільшення частки гнучких, нестандартних трудових контрактів. У той же час цифровізація робочих систем замінює робочі місця у всьому спектрі від звичайних працівників до посад вищого керівництва. З іншого боку, пандемія COVID-19 зробила нетипову зайнятість новою нормою. Результатом COVID-19 став розрив виробничих ланцюжків, що спровокувало оптимізацію чисельності працівників, закриття малих підприємств, а також пошук рішень щодо утримання кваліфікованої робочої сили. Враховуючи невизначеність та глибину впливу COVID-19, особливо на психологічну підтримку та профілактику професійного вигорання, важливо знайти оптимальні режими роботи.

Для покращення нормування праці служби персоналу можна розглянути наступні заходи:

1. Розробка стандартизованих процедур нормування. Створення чітких і стандартизованих процедур, які визначають методику та критерії нормування праці службовців. Це допоможе уникнути суб'єктивізму та забезпечити єдність підходів до нормування.

2. Використання автоматизованих систем. Впровадження спеціалізованих програмних рішень або електронних систем для обліку та нормування праці службовців. Це спростить процес нормування, зменшить ймовірність помилок та дозволить швидко аналізувати дані.

3. Врахування індивідуальних особливостей. При встановленні нормативів необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників, такі як їх навички, досвід, освіта та інші фактори, що можуть впливати на продуктивність.

4. Регулярне оновлення нормативів. Нормативи праці службовців слід періодично переглядати та оновлювати з урахуванням змін у робочому процесі, технологіях, обсягах завдань та інших факторах. Це дозволить зберігати актуальність та реалістичність нормативів.

5. Система мотивації. Встановлення системи мотивації, яка пов'язана з досягненням встановлених нормативів. Наприклад, встановлення бонусів, премій або інших заохочень для працівників, які досягають або перевищують нормовану продуктивність.

6. Контроль та оцінка. Регулярний контроль та оцінка дотримання нормативів праці службовців, що дозволить вчасно виявляти відхилення та приймати необхідні заходи для їх виправлення.

Вищенаведені заходи допоможуть покращити ефективність та точність нормування праці служби персоналу, забезпечити раціональне використання ресурсів та збільшити продуктивність працівників.

Війна, яка почалася 24 лютого 2022 року в Україні, позначилася на нормативно-правових актах з організації праці. Вперше роботодавці та працівники зіткнулися із зовнішніми ризиками, які вони не можуть усунути, але повинні

враховувати в роботі. Відомо, що в перші дні війни з України виїхало понад 4,4 мільйона людей і понад 7 мільйонів вважаються внутрішньо переміщеними особами. Багато компаній були практично паралізовані, а працівники були збентежені та перебували в шоковому стані. Проте протягом двох-трьох місяців з'явилися рішення щодо забезпечення безпеки працівників на роботі. Вони вимагали зміни традиційних положень організації праці.

Інновації на робочому місці, в тому числі технологічні, вимагають організаційних змін, що означає зміни в бізнес-моделях, управлінні персоналом і робочому середовищі. У таких умовах проектування організаційних принципів і графіків роботи набуває нових форм, відображає нове ставлення до організації праці, стає інструментом посилення конкурентоспроможності організації в цілому. При цьому вони часто «тягнуть за собою» створення нової структури організації, вибір інших стратегічних цілей, зміну технології або робочих завдань. Подекуди, щоб не втратити свої позиції на ринку, компанії проводять ребрендинг і навіть змінюють свою політику, стратегію та культуру. У бурхливому глобальному світі інновації в організації праці неможливо спланувати, але вони завжди визначаються радикальною переорієнтацією та зміною вектора розвитку. Водночас відбуваються зміни в організації праці щодо нормування тривалості робочого дня та визначення найближчих завдань для виконавців. Такі зміни в науковій літературі пов'язують з теоріями ощадливого виробництва (LEAN Technologies), загального управління якістю (TQM), модульного виробництва, реінжинірингу, організації праці та ін. Ці теорії менеджменту відповіли на кілька глобальних викликів: зелений порядок денний і зосередженість на клієнтах. Вони змінили традиційні підходи, закладені в тейлоризмі, які передбачали жорстку спеціалізацію, відповідальність менеджменту та низьку ініціативу нижчого рівня управління.

Досліджуючи рушійні сили, які сприяли змінам в організації праці, слід відзначити наступне: зміни в технологічній структурі, міжнародному поділі праці, життєвих циклах організацій, циклах криз, пандемій, військових дій, політичних змінах. в країні кліматичні виклики. Обмеження, пов'язані з COVID-19, зокрема, змусили нас переглянути необхідність збереження стабільної роботи та вибору

режимів роботи, оскільки пандемія COVID-19 радикально змінила мобільність робочої сили в усьому світі та обмежила можливості виконувати професійні обов'язки. обов'язки через протиепідеміологічні обмеження. Пандемія порушила попередні моделі роботи та сприяла поширенню дистанційної зайнятості. Перш за все, це сталося через актуалізацію ризиків для здоров'я співробітників, у тому числі смертельних, та розрив зв'язків із постійними клієнтами через поширення COVID-19. Пандемія виявляє низку економічних і соціальних наслідків і психологічних ризиків для працівників та їхніх родин. Таким чином, розвивається зубожіння, що посилює нерівність у доходах, що ще більше збільшує ризики погіршення якості людського капіталу. Серед соціально-психологічних ризиків найбільш вагомим є соціальне дистанціювання, яке з'явилося через перехід на дистанційну зайнятість.

Для підприємства із безперервним циклом роботи та неможливістю перевести частину персоналу на дистанційний режим роботи виникли проблеми щодо охорони здоров'я працівників на робочих місцях, організації їхнього доїзду на роботу та з роботи, зміни режимів роботи.

Водночас цифровізація та автоматизація виробництва стають актуальними та невід'ємними рисами соціально-економічного простору. Ці зміни зумовлюють необхідність нових форм зайнятості та висувають додаткові вимоги до персоналу. Наприклад, за даними Центру компетенції з фортсайту в Європі, приблизно 11% дорослого населення колись використовували онлайн-платформи для надання різних видів трудових послуг; близько 1,4% є основними працівниками платформи (працюють на платформах щонайменше 20 годин на тиждень і заробляють щонайменше 50% свого доходу через робочі онлайн-платформи) [49]. ІТ-технології дозволяють значно розширити географію залучених співробітників, тому робота на платформах – це вже наша реальність. Крім того, попит на жорсткі навички, які можна замінити технологіями, зменшується, однак попит на м'які навички, когнітивні навички, соціально-поведінкові навички та комбінації навичок, пов'язаних із більшою адаптивністю, зростає.

Зазначимо, що непривабливість такої роботи для працівника часто пов'язана зі специфічними ризиками для працівника – нестабільністю зайнятості та доходу.

Видання також зазначають, що під тиском пандемії у віртуальному середовищі існували традиційні ризики недобросовісної конкуренції та порушення контрактів. Але для компаній, які використовують такий спосіб реалізації проекту, є певні переваги. Ці переваги полягають у менших витратах на персонал, оскільки вартість залученої роботи часто значно нижча за зарплату штатного працівника, також не потрібно проводити додаткове навчання, менший ризик соціально-трудових конфліктів тощо.

Найважливішим напрямом підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» є вдосконалення системи організації праці. Для реалізації цього напрямку доцільно використовувати спосіб мікроелементного нормування праці. Апробування даного методу на підприємстві дозволяє вже зараз досягти суттєвих результатів: зниження нормативних та фактичних витрат робочого часу виробничих робітників; оптимальної чисельності та раціонального розміщення персоналу; зниження та/або усунення втрат робочого часу; підвищення продуктивності праці виробничих робітників; підвищення рівня організації праці як у робочих місцях, і на підприємстві загалом; отримання суттєвої економії фінансових ресурсів підприємства.

У даний час необхідно сформувати такий рівень конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод», який стане стрижнем сучасного ринкового механізму, його домінантною характеристикою, що істотно впливає на ефективність їх фінансово-господарської діяльності. Для цього потрібний процес постійного підвищення рівня якості продукції. Ринок, який динамічно розвивається, диктує необхідність розробки гнучких систем організації та нормування праці. Життєздатність організацій багато в чому визначається ефективністю використання основних фондів та живої праці, що неможливо без застосування науково обґрунтованих норм праці, встановлених з урахуванням впливу множини зовнішніх та внутрішніх факторів [19, с. 35].

Для ПрАТ «Одеський коньячний завод» важливі точний облік і контроль витрат виробництва, зокрема трудові ресурси, і навіть підвищення продуктивності праці працівників всіх категорій, передусім рахунок максимально раціонального

використання. Цього неможливо досягти без нормування праці. За індивідуальною фотографією робочого дня видно, що не весь робочий час використовується раціонально, є простої, порушення трудової дисципліни.

Практика організації та нормування праці в ПрАТ «Одеський коньячний завод» різна як за змістом, так і за формами та методами роботи. При цьому розподіл функцій нормування та організації праці за сферами управління за будь-якого їх поєднання та структурної побудови має забезпечувати єдність методології та повне охоплення ними трудових витрат. Для реалізації функцій нормування праці ПрАТ «Одеський коньячний завод» воно має задовольняти такі вимоги:

1. Найважливіша вимога – обґрунтованість норм праці. Норма праці повинна мати й організаційне обґрунтування, тобто виходити із відповідного рівня організації праці, а також психофізіологічне та соціальне обґрунтування. Психофізіологічне обґрунтування передбачає, що норми повинні бути розраховані на роботу в нормальних та безпечних умовах праці, насамперед санітарно-гігієнічних (температура та вологість навколишнього повітря, рівень шуму, вібрації, загазованості, запиленості, освітленості тощо) [30, с. 379].

2. Максимально можливе розширення сфери нормування праці, що забезпечує вимірювання та оцінку трудових витрат за всіх видів діяльності та різновиду виконуваних робіт.

3. Висока якість норм праці, їх максимальне наближення до суспільно необхідних витрат праці.

4. Гуманізація норм праці, що сприяє гармонійному розвитку особистості, максимально задовольняє її творчі, виробничі та матеріальні потреби.

Сучасний підхід до нормування та мотивації базується на великому зарубіжному та вітчизняному досвіді, застосуванні методів і механізмів нормування, розроблених понад 50 років тому [19, с. 35]. Безсумнівно, змінюються основні підходи та механізми (такі як вибірка діяльності, таймінг, методи розрахунку норми). З іншого боку, рівень розвитку технологій, особливості сучасної організації виробництва та праці, специфіка сучасного обладнання, темпи роботи тощо вимагають зміни та актуалізації підходів до нормування праці,

оскільки існуючі норми є застарілими, які не відображають реальний рівень витрат на оплату праці. Наприклад, саме система мікроелементного нормування в сучасних умовах стає актуальною, з одного боку, тому що дозволяє вирішувати завдання, які стоять перед сучасним підприємством, а з іншого – сучасні системи автоматизації дозволяють скоротити трудовитрати на реалізацію самої системи нормування мікроелементів [6, с. 841]. Іншим важливим чинником є використання інформаційних технологій у процесі нормування праці, вирішення якого дозволить не тільки підвищити ефективність праці спеціалістів, а й підвищити якість виконання норм і нормативів [22, с. 208].

Провідними перевагами при реалізації програми покращення нормування праці служби персоналу в ПрАТ «Одеський коньячний завод» виступають: завоювання лідируючих позицій на вітчизняному ринку України; всі спільні дії керівництва і співробітників спрямовані на отримання та максимізацію прибутку в рамках діяльності, що відповідає законодавству з повним урахуванням витрат. Саме цей показник при дотриманні всіх умов говорить про найбільшій резервів покращення нормування праці служби персоналу вітчизняного підприємства; фінансові витрати на заходи в рамках програми покращення нормування праці служби персоналу, адекватні результатам; розвиток особистісних якостей співпрацівників і підтримку ініціативи в рамках робочого процесу.

Основна увага в досягненні цілей компанії приділяється зусиллям компетентного та професійного персоналу. Тому перед підприємством стоїть завдання зберегти та зберегти робочі місця «фахівців справи» та звільнити тих працівників, діяльність яких є найменш ефективною. Цього можна досягти шляхом регулярної систематизації оцінки персоналу та потреб у навчанні на основі:

- вимоги чи рекомендації щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників виробничих підрозділів керівництвом підприємства;
- рекомендації щодо навчання працівників, які складаються за результатами атестації працівника та закріплюються в індивідуальних планах розвитку працівника;

– пропозиції щодо навчання, що надійшли від працівників структурних підрозділів підприємства під час періодичного визначення потреб у роботі з працівниками, обґрунтовані з точки зору виробничої необхідності.

Визначаючи потреби в навчанні, слід звернути увагу на такі основні сфери:

- 1) підготовка керівних і керівних кадрів;
- 2) створення резерву керівників шляхом навчання перспективних працівників;
- 3) програма стажування за кордоном;
- 4) оцінка персоналу;
- 5) планування кар'єри;
- 6) Цільова підготовка молодих спеціалістів та профорієнтація;
- 7) навчання та атестація персоналу, залученого до міжнародних проектів;
- 8) підготовка наукових кадрів;
- 9) навчання працівників.

Управління розстановкою та рухом кадрів містить розстановку кадрів за структурними підрозділами, дільницями, робочими місцями, організацію внутрішньовиробничого руху кадрів, організацію професійно-якісного руху кадрів, організацію службового переміщення керівних, інженерно-технічних працівників та працівників. Управління персоналом є узагальненням управління науково-технічним прогресом, науковою організацією праці, економікою праці.

Отже, обґрунтовані норми праці, правильно відбиваючи конкретні умови, забезпечують підвищення продуктивності праці ПрАТ «Одеський коньячний завод». Централізація нормування – це посилення координуючої ролі центральної служби нормування праці в ПрАТ «Одеський коньячний завод», що дозволяє при зіставленні результатів досліджень у галузі праці встановити рівно напружені норми часу на ті самі види робіт (функцій), створити єдину нормативно-інформаційну базу.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Процес покращення нормування праці служби персоналу досліджуваного підприємства необхідно розвивати і підвищувати його рівень, так як знання особливостей покращення нормування праці служби персоналу на підприємстві. Велику роль організації праці відіграють умови праці та її безпеку. Завданням організації праці в ПрАТ «Одеський коньячний завод» є створення оптимальних умов праці, що забезпечують його високу продуктивність за збереження здоров'я виконавців та тривалої їх працездатності, що підвищують суспільну значущість та привабливість праці. Центральним питанням у справі вдосконалення організації праці є умови праці. На підприємстві необхідно створити такі умови праці, які дозволяти б повністю використати можливості людини для високоефективної праці без шкоди її здоров'ю. Розглядаючи умови праці службовців ПрАТ «Одеський коньячний завод» можна зробити такі пропозиції.

Традиційно організація трудових процесів безпосередньо залежить від процесу виробництва. Проте пандемія та війна в Україні дала своє: організації були змушені або закриватися, або шукати спосіб організувати роботу з повним дотриманням усіх протиепідеміологічних рекомендацій. Одним із рішень стало запровадження дистанційної зайнятості та гнучкого графіку роботи. Все це вимагало перегляду нормативних актів з організації праці для забезпечення безпеки робочого місця і збереження продуктивності праці.

Вищезазначені рушії в організації праці проявляються через поширення нетипових (змішаних) нормативів. Зокрема, широко розповсюдженими видами є фріланс, краудсорсинг і неповний робочий день (частина дня або тижня); джобшерінг, при якому на одне робоче місце наймаються кілька осіб, які працюють по черзі; дистанційна робота, яка передбачає виконання обов'язків поза компанією (вдома чи у звичайній поїздці тощо); вторинна зайнятість (одночасна робота у кількох роботодавців), при якій загальна тривалість робочого часу може не досягати середньої тривалості робочого тижня або значно її перевищувати. Але всі

ці норми під час запровадження протиепідеміологічних обмежень провокують стресові ситуації для працівників.

Аналізуючи особливості змін характеру праці, які супроводжували перехід до дистанційної роботи, а також помічаючи скорочення персоналу та формування більш рівної організаційної ієрархії, стають очевидними наступні ризики: зростаюча незахищеність і нестабільність роботи, високі вимоги до адаптованості до стандартних умов праці, нові вимоги до компетенції. Ці ризики мають негативні наслідки, зокрема для літніх працівників. Однак деякі дослідження показують, що люди, які працюють віддалено, відчувають більше стресу, ніж інші групи, і жінки частіше змушені працювати більше, ніж чоловіки. У майбутньому такі режими роботи можуть призвести до втрати мотивації, вигорання та зниження продуктивності. Адже, згідно з даними нинішнього соціологічного дослідження, за відсутності чіткого регламенту роботи при збереженні високого навантаження працівники через три місяці втрачали мотивацію до виконання завдань, а через рік у них розвивалося мотиваційне вигорання. Тобто, якщо керівництво компанії не адаптує свій трудовий регламент, не змінює організацію робочого простору, робочого часу та дозвілля, величезна більшість співробітників поступово «вигорають» і стають менш продуктивними.

Досліджуючи нормативні акти з організації праці, класифікація яких базувалася на критеріях нормування робочого часу та розвитку умов робочого простору, виділили декілька їх видів. За відповідями респондентів узагальнено та виділено чотири типи регулювання праці в умовах запровадження епідеміологічних обмежень. При цьому переважна більшість компаній змогли адаптуватися і запропонувати змішані правила роботи, які передбачають переведення частини персоналу на дистанційну зайнятість, а для іншої частини організовано роботу позмінно за основним місцем роботи. Поширені також нестандартні положення з організації праці. Як стандартний, так і нестандартний регламент передбачають усі форми роботи персоналу – дистанційну та традиційну, однак різні питання диктують розподіл завдань, регламентацію робочого часу, вибір методів і часу спілкування, форми контролю, мотивацію тощо.

Необхідною складовою положення про запровадження дистанційної роботи є визначення правил, норм, каналів та форматів спілкування під час дистанційної роботи. З одного боку, щоб усунути комунікаційні прогалини, деякі команди створюють платформи обміну повідомленнями, де кожен, незалежно від фізичного місцезнаходження, може обговорювати проблеми в чат-ботах у реальному часі. Також доцільно використовувати хмарні платформи для документів (наприклад, Office 365), щоб кожен міг працювати з ними чи іншими сервісами.

ПрАТ «Одеський коньячний завод» може використовувати Zoom, Meet та інші платформи. Але для «повного контакту» необхідно домовитися, щоб всі співробітники вмикали камеру, інакше може виникнути відчуття відчуженості, відстороненості від співробітників або незалучення підлеглих до роботи з керівником.

Наступною важливою складовою регламенту організації роботи в нестабільних умовах є регламентація контрольної функції, а саме визначення методу та періодичності контролю, а також способів оцінки результатів тощо. При зростанні тиску невизначеності, жорсткий контроль за роботою співробітників здебільшого матиме негативні наслідки, такі як депресія чи зниження мотивації. Щоб цього уникнути, необхідно розподілити завдання між співробітниками, визначити результат і окреслити терміни. Краще контролювати лише результати роботи. Якщо термін виконання роботи значний (більше півроку), то вводять проміжний контроль результатів. Це може бути подання оперативної інформації (її демонстрація, коротка анотація тощо), або автоматичне відстеження дій співробітника в автоматизованій системі компанії (з оцінкою прогресу).

Крім того, для контролю оплата праці та мотивація праці також є частиною нормативних актів організації праці. Навіть якщо зарплата залишається незмінною, незалежно від того, перейшла людина на віддалену роботу чи ні, мотивація має дещо змінитися. Зокрема, в умовах невизначеності бажано зосередитися на психологічній підтримці співробітників, віддавати перевагу «маленьким» радощам, а не почестям раз на рік. Наприклад, оскільки почуття відчуженості загострюється в стресовій ситуації, необхідно продемонструвати і спроектувати

атмосферу безпеки в компанії: словесна підтримка співробітника, можливість анонімної бесіди з психологом, тренінгові ігри для зміцнення впевненості тощо.

Таким чином, отримані результати підтвердили початкові гіпотези, оскільки, незалежно від сфери діяльності, компанії були змушені адаптуватися до нових викликів і змінювати нормативні документи щодо організації праці. Також врахування людського фактору при розробці таких нормативних документів дозволило нейтралізувати негативні наслідки та ризики невизначеності воєнного часу, тому вони є основоположними для оптимальної організації праці. Отримані результати жодним чином не суперечать вже наявним дослідженням, вони лише вказують на реальні кроки, необхідні для належної організації праці в компаніях.

Поліпшення умов праці безпосередньо впливає на ефективність праці через працездатність людини, що бере участь у трудовому процесі. Сприятливі умови праці, сприяють фізичному та духовному розвитку працівника, формуванню творчого ставлення до праці, почуття задоволеності ним. Таким чином, покращення умов праці сприяє: підвищенню продуктивності праці, покращенню якості всієї роботи, збереження здоров'я службовців, зниженню загальної та професійної захворюваності.

Варто відзначити, що умови праці – це сукупність факторів виробничого середовища, які впливають на функціональний стан організму співробітників організації, їхнє здоров'я та працездатність у процесі виконання трудових обов'язків. Умови праці є – застосовуване устаткування, предмети, продукти праці та предмети праці, систему захисту робочих, обслуговування робочих місць, і зовнішні чинники, які у процесі здійснення праці і створюють певний мікроклімат у створенні. Дані чинники залежить стану робочих приміщень. Виходячи з цього визначення, можна дійти невтішного висновку, що умови праці специфічні як кожного виробництва, цеху і ділянки, так кожного робочого места. Також існує й інше визначення поняття «умови праці» [21, с. 98].

На нашу думку, для підвищення показника продуктивності праці, зменшення значення плинності персоналу підприємства слід створити кімнату для відпочинку – це дозволить працівникові психологічно відпочити та набратися сил. Плануємо,

що у результаті відкриття кімнати для відпочинку персоналу збільшиться обсяг чистого доходу від реалізації продукції в ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 5% від обсягу чистого доходу за 2021 р. (591543 тис. грн) із послідуєчим зростанням цього показника. Тому працівники зацікавлені в якості виконаної роботи. У Додатку 3 представлена динаміка запланованого чистого доходу від реалізації продукції в ПрАТ «Одеський коньячний завод». Плануємо, що впродовж 2024-2026 рр. відбудеться збільшення чистої виручки від реалізації продукції ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 63664,8 тис. грн або на 10,25%.

Для визначення доцільності відкриття кімнати для відпочинку проведемо розрахунок продуктивності праці службовців до відкриття кімнати відпочинку та після відкриття (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка показників ефективності нормування праці служби персоналу підприємства в ПрАТ «Одеський коньячний завод» у результаті відкриття кімнати для відпочинку

Найменування показника	Одиниці виміру	Фактичне значення	Заплановані значення			Абс. відх.
			2024	2025	2026	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	591543,0	621120,2	652176,2	684785,0	29577,2
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	396	396	396	396	0,0
Продуктивність праці	тис. грн. / осіб	1493,8	1568,485	1646,909	1729,255	74,7

Джерело: розраховано автором на основі [52]

Відповідно до вище проведеного розрахунку показників, варто відзначити, що у результаті відкриття кімнати для відпочинку плануємо підвищити продуктивність праці працівників на 74,7 тис. грн / осіб, що свідчить про економічну ефективність запропонованого заходу щодо удосконалення організації праці службовців у ПрАТ «Одеський коньячний завод».

Отже, на нашу думку, організація праці службовців ПрАТ «Одеський коньячний завод» повинна змінюватися відповідно до глобалізаційних процесів, трансформації економіки, поширення культурологічних тенденцій,

інтелектуалізації та соціалізації праці. Це об'єктивні процеси сучасності, які визначають ступінь розвитку підприємства, формують нові запити до організації персоналу.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах успіх та фінансове становище підприємства великою мірою обумовлені можливістю зниження витрат виробництва чи надання послуг. У світі існує жорстка конкуренція між підприємствами й у цій боротьбі найчастіше більш конкурентоспроможна та компанія, у якій організація умов праці службовців досягає вищого рівня, ніж в конкурентів. Система організації умов праці на підприємстві є комплексом основних напрямів різних видів діяльності, форм і методів організації, нормування, кооперації, поділу та оплати праці, спрямованих на забезпечення постійного збільшення ефективності роботи співробітників, продуктивності праці та якості роботи. Від рівня організації нормування та оплати праці службовців на підприємстві безпосередньо залежить зацікавленість співробітників у вдосконаленні своєї праці і з допомогою збільшення прибутку на підприємстві. За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено систему управління нормуванням праці службовців, сутність та значення. Варто відзначити, що система організації та нормування праці на підприємстві грає головну роль в оцінці стану та розвитку господарського потенціалу, дозволяє вести точний облік трудових витрат, удосконалювати організацію трудових та технологічних процесів, визначати потребу у працівниках, обґрунтовувати фонд заробітної плати. Роль нормування праці діяльності суб'єктів господарювання постійно зростає у зв'язку з необхідністю постійного зниження витрат і збільшення прибутковості підприємства. Однією з найважливіших особливостей роботи з нормування праці є багатоаспектний характер, обумовлений об'єктивною необхідністю обліку в нормах комплексу факторів: технічних, економічних, психофізіологічних і соціальних. Але вирішальна роль належить технічному обґрунтуванню, що з важливістю правильного встановлення режимів роботи устаткування й визначення тривалості технологічного на предмет праці, цим зміст нормування праці не вичерпується.

Визначено показники та критерії нормування праці службовців. Нормування праці є оптимальним варіантом організації робочого дня. Воно служить центральною ланкою у визначенні напрямів підвищення продуктивності праці. Інакше кажучи, нормування праці оцінює резерви підвищення. У разі норми праці враховують раціональні методи праці, високий рівень обслуговування робочих місць, оптимальну інтенсивність і умови праці. У свою чергу міра встановлення оплати за працю визначається заробітною платою, яка розраховується відповідно до тарифної ставки, якщо йдеться про погодинну систему оплати або окладом та фактично відпрацьованим часом. Тарифна ставка базується на нормативі виконання робіт, послуг у заданій кількості та визначеній стандартам якості. Що ж до відрядної системи, то в цьому випадку залежність йде від нормативу праці. Чим вище норма часу та тарифної ставки розряду, тим вище заробітна плата. У результаті відзначимо, що нормування праці є інструментом оптимального використання трудових і виробничих ресурсів для підприємства. В даний час особливо гостро стоїть завдання щодо систематизації процесу організації праці, необхідно зробити процес прозорим, простим для виконання та максимально ефективним. Сутність нормування праці полягає у призначенні (визначенні) міри праці для виконання певного роду роботи, надання послуги у чітких, певних технічних та організаційних умовах. Саме нормування праці виступає інструментом обліку, формування та оцінки ефективності використання робочого дня для виробництва продукції, надання послуги.

Проведено аналіз процесу управління нормуванням праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод». Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. зменшилася на 979,87 тис. грн / осіб, що пов'язано із скороченням чистої виручки від реалізації продукції на підприємстві. Середньомісячна заробітна плата штатного працівника упродовж 2020-2021 рр. зросла на 1470,16 грн. Фондоозброєність ПрАТ «Одеський коньячний завод» збільшилася на 50,41 грн. Зменшення чистого прибутку негативно позначилося на скороченні рентабельності діяльності ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 4,61% та рентабельності персоналу на 112,62%. У 2021 році

збільшилася середньооблікова кількість штатних працівників на 15 осіб (1,03%) у порівнянні з 2020 роком. У непромисловому персоналі працівників у 2021 році збільшилось на 2 (1,25%), управлінський персонал збільшився у 2021 році на 2 особи (1,08%), виробничий персонал зріс на 11 осіб (1,02%) у порівнянні з 2020 роком.

Оцінено ефективність нормування праці службовців на підприємстві ПрАТ «Одеський коньячний завод». За 2020-2021 рр. відбулося скорочення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 350927 тис. грн або на 37,23%. Також впродовж 2020-2021 рр. спостерігаємо зростання середньооблікової кількості штатних працівників ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 15 осіб. Продуктивність праці персоналу ПрАТ «Одеський коньячний завод» за 2020-2021 рр. зменшилася на 979,87 тис. грн / осіб, що пов'язано із скороченням чистої виручки від реалізації продукції на підприємстві. Зменшення чистого прибутку негативно позначилося на скороченні рентабельності персоналу на 112,62%.

Обґрунтовано заходи щодо покращення нормування праці службовців. Інновації на робочому місці, в тому числі технологічні, вимагають організаційних змін, що означає зміни в бізнес-моделях, управлінні персоналом і робочому середовищі. У таких умовах проектування організаційних принципів і графіків роботи набуває нових форм, відображає нове ставлення до організації праці, стає інструментом посилення конкурентоспроможності організації в цілому. При цьому вони часто «тягнуть за собою» створення нової структури організації, вибір інших стратегічних цілей, зміну технології або робочих завдань. Подекуди, щоб не втратити свої позиції на ринку, компанії проводять ребрендинг і навіть змінюють свою політику, стратегію та культуру. У бурхливому глобальному світі інновації в організації праці неможливо спланувати, але вони завжди визначаються радикальною переорієнтацією та зміною вектора розвитку. Водночас відбуваються зміни в організації праці щодо нормування тривалості робочого дня та визначення найближчих завдань для виконавців. Такі зміни в науковій літературі пов'язують з теоріями ощадливого виробництва (LEAN Technologies), загального управління якістю (TQM), модульного виробництва, реінжинірингу, організації праці та ін. Ці

теорії менеджменту відповіли на кілька глобальних викликів: зелений порядок денний і зосередженість на клієнтах. Вони змінили традиційні підходи, закладені в тейлоризмі, які передбачали жорстку спеціалізацію, відповідальність менеджменту та низьку ініціативу нижчого рівня управління.

Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Варто відзначити, що для підвищення показника продуктивності праці, зменшення значення плинності персоналу підприємства слід створити кімнату для відпочинку – це дозволить працівникові психологічно відпочити та набратися сил. Відповідно до вище проведеного розрахунку показників, варто відзначити, що у результаті відкриття кімнати для відпочинку плануємо підвищити продуктивність праці працівників на 74,7 тис. грн / осіб, що свідчить про економічну ефективність запропонованого заходу щодо удосконалення організації праці службовців у ПрАТ «Одеський коньячний завод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапов О. С., Дорошенко Т. М. Нормування праці як фактор підвищення ефективності виробництва. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 188–195.
2. Божок Н. О., Баланович Н. В. Дослідження питання форм та систем оплати праці. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2015. Вип. 9. С. 65–70.
3. Бутенко Д. С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідженні витрат робочого часу. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 433–437.
4. Водянка Л. Д., Зрибнєва І. П., Сибирка Л. А. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 1-2. С. 98–105.
5. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
6. Гірман А. П. Історичні аспекти розвитку нормування праці. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 840–843.
7. Данилевич Н.С., Лопух В.В. Самоменеджмент як шлях до ефективного використання робочого часу. *Економічний простір*, 2018. № 129. С. 164–173.
8. Даниленко О. А. Використання ключових показників діяльності (KPI) в оцінці процесу управління персоналом організації. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 2(14). С.207–214.
9. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37–41.
10. Драган О., Бергер А. Організація і нормування праці за принципами соціально-економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості.

Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-1>

11. Кадрове адміністрування: навч. посібн. В. М. Петюх та ін. Київ: КНЕУ. 2018. 339 с.

12. Колот А. М., Герасименко О. О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 15. С. 80–92.

13. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*, 2019, № 1 (35): 97–125

14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

15. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61–64.

16. Кравчук О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С.142–157.

17. Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2017. № 2. С.168–180.

18. Кравчук О. І. Петюх В. М., Якимів А. І. Управління командами. Практикум: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 275 с.

19. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.

20. Кучіна С., Гаврись О. Норми витрат праці та їх характеристика. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 2. С. 33–37.

21. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 95-98.

22. Леонтенко О. М. Служба управління персоналом: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 478 с.

23. Лопушняк Г. С. Політика соціального захисту економічно активного населення України в контексті реалізації концепції гідної праці. Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки: Міжнар. наук.-практ. конф.; 25-26 квіт. 2017 р. Київ: КНЕУ. С. 245 -247

24. Лопушняк Г. С. Регулювання оплати праці: проблеми та шляхи їх вирішення. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права. (Полтава, 26 січня 2019 р.): у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 2. С.42 - 44

25. Лопушняк Г. С. Соціальна безпека і соціальні ризики. *Вісник Прикарпаття*, 2019 Вип.14. С. 116 -125.

26. Лопушняк Г. С., Галушка О. П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 196-199.

27. Лопушняк Г. С., Миляник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід, К., 2019. С.10-17.

28. Організація та нормування праці: навч. посібник; Н. С. Данилевич, А. В. Калина, С. Г. Рудакова та ін.; К.: КНЕУ; 2015. 389 с.

29. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

30. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384.

31. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник; за ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.

32. Седляр М. О. Проблеми нормування праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 281–286.

33. Серединська В. М., Загородна О. М., Спільник І. В. Аналіз системи нормування праці на підприємстві. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 136-147.

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.

35. Управління персоналом: підручник; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

36. Холодницька А., Мозгова І. Оптимізація процедури нормування праці на підприємствах у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4. С. 88–94.

37. Черноіванова Г. Особливості визначення трудомісткості при нормування творчої та інноваційної праці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 3 (235). С. 160–173.

38. Чернушкіна О. О., Царук В. Ю. Зарубіжний досвід нормування праці та можливість його застосування на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5-6. С. 85–90.

39. Штик Ю. В. Організація оплати праці на підприємстві в сучасних умовах економічного розвитку України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. №1. С. 256–259.

40. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-262.

41. BAS ERP Управління персоналом. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/>
42. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management (2020). URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management>
43. Dynamics 365 Human Resources. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/humanresources/overview/>
44. HRM-система Hurma. URL: <https://hurma.work/>
45. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. Social and labour relations: theory and practice. 2020. 10 (1). P. 33–54.
46. Oracle Human Capital Management (HCM). URL: <https://www.oracle.com/ua/applications/human-capital-management/>
47. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/request-trial-ua/>
48. SAP SuccessFactors: Управління персоналом і заохочення співробітників. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/human-resources-hcm.html>
49. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
50. Workable. URL: <https://www.workable.com/>
51. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/>
52. Офіційний сайт ПрАТ «Одеський коньячний завод». URL: <https://www.shustov.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

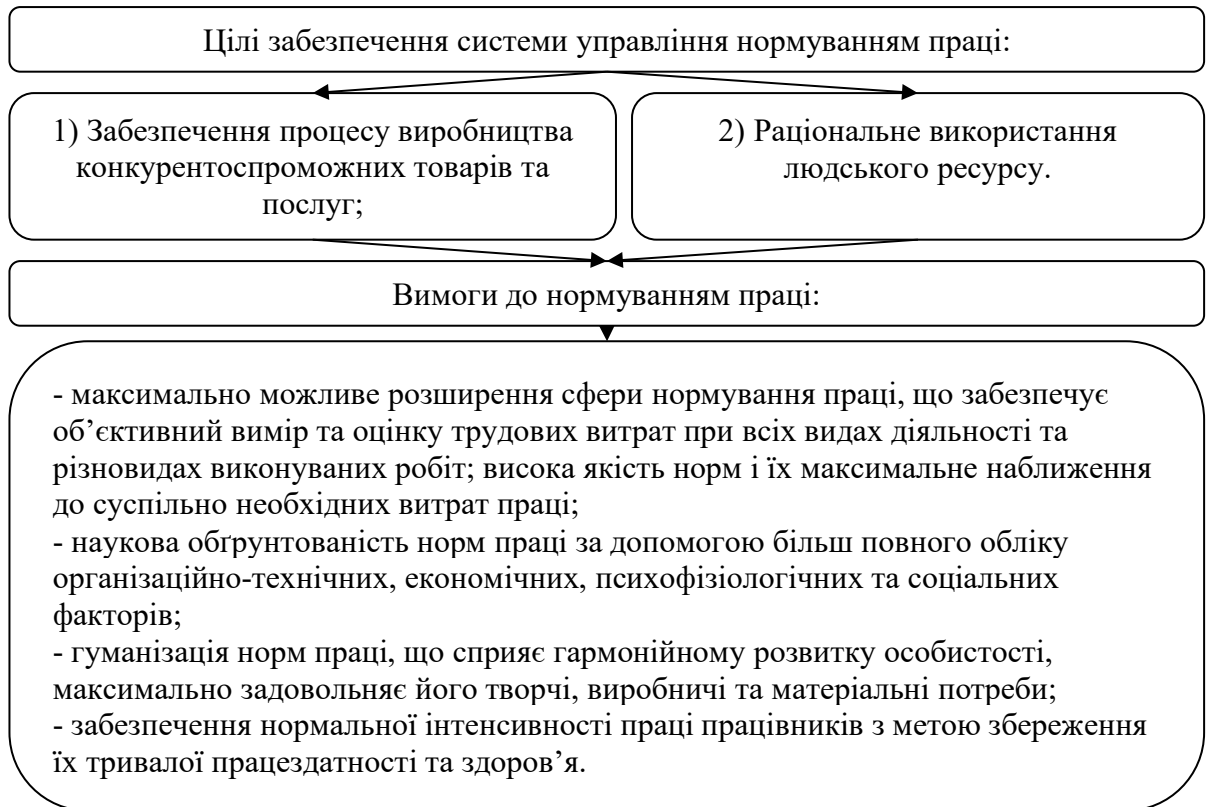


Рисунок А.1 – Цілі забезпечення системи управління нормуванням праці

Джерело: розроблено автором на основі [35, с. 112]

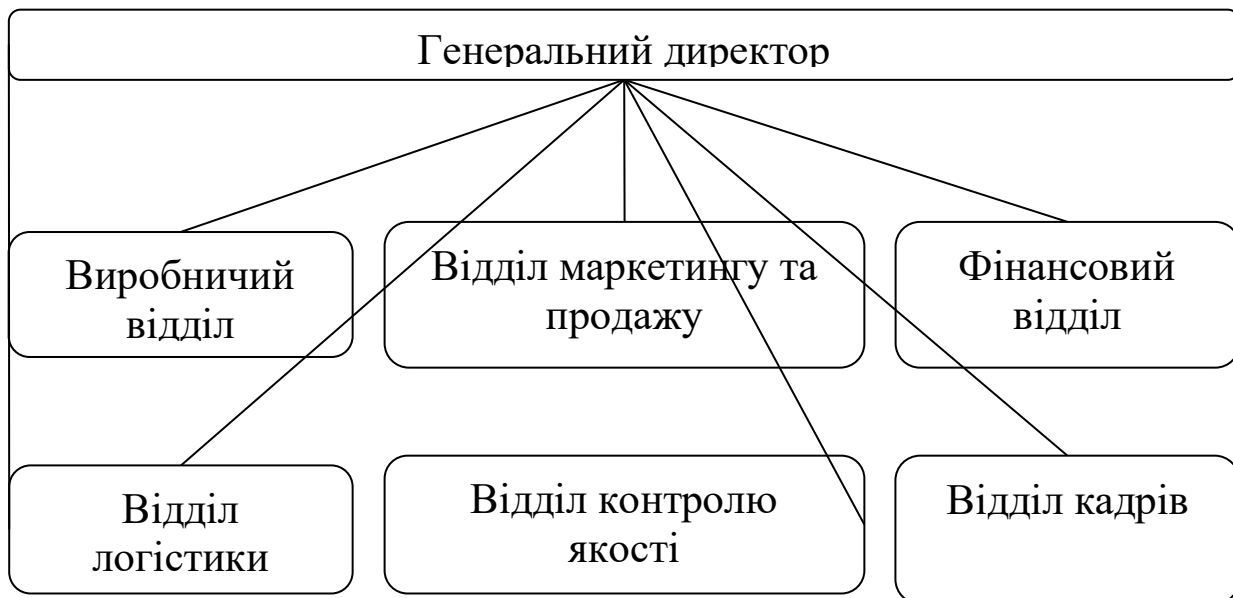


Рисунок Б.1 – Організаційна структура ПрАТ «Одеський коньячний завод»

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1003	606	0
первісна вартість	1001	1592	1762	0
накопичена амортизація	1002	589	1156	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3598	40165	0
Основні засоби:	1010	77543	81130	0
первісна вартість	1011	156853	176265	0
знос	1012	79310	95135	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	82438	122195	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	191515	193852	0
Виробничі запаси	1101	65297	47855	0
Незавершене виробництво	1102	5463	10510	0
Готова продукція	1103	116091	133927	0
Товари	1104	4664	1560	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212101	181890	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15437	27780	0
з бюджетом	1135	35263	32797	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	572	902	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8738	10635	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5843	5045	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5843	5045	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3332	3274	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	50	0	0
Усього за розділом II	1195	472279	455273	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	554717	577468	0

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3903	3628	0
Додатковий капітал	1410	30708	30686	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62846	97279	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	195015	229151	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	857	796	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	857	796	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	335521	330157	0
за розрахунками з бюджетом	1620	184	793	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	549	0
за розрахунками з оплати праці	1630	83	2556	0
за одержаними авансами	1635	205	306	0
за розрахунками з учасниками	1640	16328	1758	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	5670	8002	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	854	3400	0
Усього за розділом III	1695	358845	347521	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	554717	577468	0

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	942470	488585
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(715586)	(336846)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	226884	151739
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	40576	31782
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(60700)	(68922)
Витрати на збут	2150	(119987)	(62809)
Інші операційні витрати	2180	(33202)	(41340)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	53571	10450
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	7
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(236)	(606)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	53335	9851
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10318	-3634
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43017	6217
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	335	487
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	335	487
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	335	487
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	43352	6704

Продовження додатку В

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	642150	291452
Витрати на оплату праці	2505	92790	74344
Відрахування на соціальні заходи	2510	17415	14418
Амортизація	2515	16712	13201
Інші операційні витрати	2520	161371	132735
Разом	2550	930438	526150
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	606	56	0
первісна вартість	1001	1762	1333	0
накопичена амортизація	1002	1156	1277	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40165	7091	0
Основні засоби:	1010	81130	123712	0
первісна вартість	1011	176265	238403	0
знос	1012	95135	114691	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	294	294	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	122195	131153	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	193852	228586	0
Виробничі запаси	1101	47855	49298	0
Незавершене виробництво	1102	10510	19465	0
Готова продукція	1103	133927	156982	0
Товари	1104	1560	2841	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	181890	231057	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27780	25021	0
з бюджетом	1135	32797	9798	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	1392	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10635	10843	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5045	8187	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5045	8187	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3274	2709	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	455273	516201	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	577468	647354	0

Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80886	80886	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3628	3355	0
Додатковий капітал	1410	30686	30664	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	16672	16672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97279	82156	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	229151	213733	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	796	736	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	796	736	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	330157	419552	0
за розрахунками з бюджетом	1620	793	142	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	549	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2556	236	0
за одержаними авансами	1635	306	1197	0
за розрахунками з учасниками	1640	1758	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	8002	9873	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3400	1885	0
Усього за розділом III	1695	347521	432885	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	577468	647354	0

Продовження додатку Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	591543	942470
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(479242)	(715586)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	112301	226884
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85814	40576
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(59430)	(60700)
Витрати на збут	2150	(53295)	(119987)
Інші операційні витрати	2180	(85044)	(33202)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	346	53571
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(20)	(236)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	326	53335
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-210	-10318
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	116	43017
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	334	335
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	334	335
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	334	335
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	450	43352
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	391504	642150
Витрати на оплату праці	2505	102265	92790
Відрахування на соціальні заходи	2510	20145	17415
Амортизація	2515	20402	16712
Інші операційні витрати	2520	146137	161371
Разом	2550	680453	930438
ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Розділ І. Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	І
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн (з одним десятковим знаком)	1020	8 502,1
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн (з одним десятковим знаком)	1030	1527,6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	399
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд. год (у цілих числах)	1060	53 465
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)	1070	8 451,0
Назва показників	Основна причина відхилення	
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040) +; - 25 % і більше порівняно з попереднім періодом		
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070 / ряд. 1040 x 1000) +; - 10 % і більше порівняно з попереднім періодом		

Розділ ІІ. Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплат із соціального страхування
на 1 січня 2021 р.

(назва місяця наступного після звітнього періоду)

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	І
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, тис. грн (з одним десятковим знаком)	2010	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, утворена у попередні роки тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2010)	2020	-
Кількість працівників, яким своєчасно не виплачено заробітну плату, осіб (у цілих числах)	2030	-
Сума заборгованості з виплат працівникам у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, включаючи оплату перших п'яти днів, тис. грн (з одним десятковим знаком)	2040	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок бюджетних коштів, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2010)	2050	-
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2050)	2060	-
Сума заборгованості з компенсаційних виплат працівникам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 2050)	2070	-
Пояснення до розділу ІІ.		
Назва показників	Основна причина відхилення	
Сума заборгованості з виплати заробітної плати (ряд. 2010) +; - 25 % і більше порівняно з попереднім періодом		

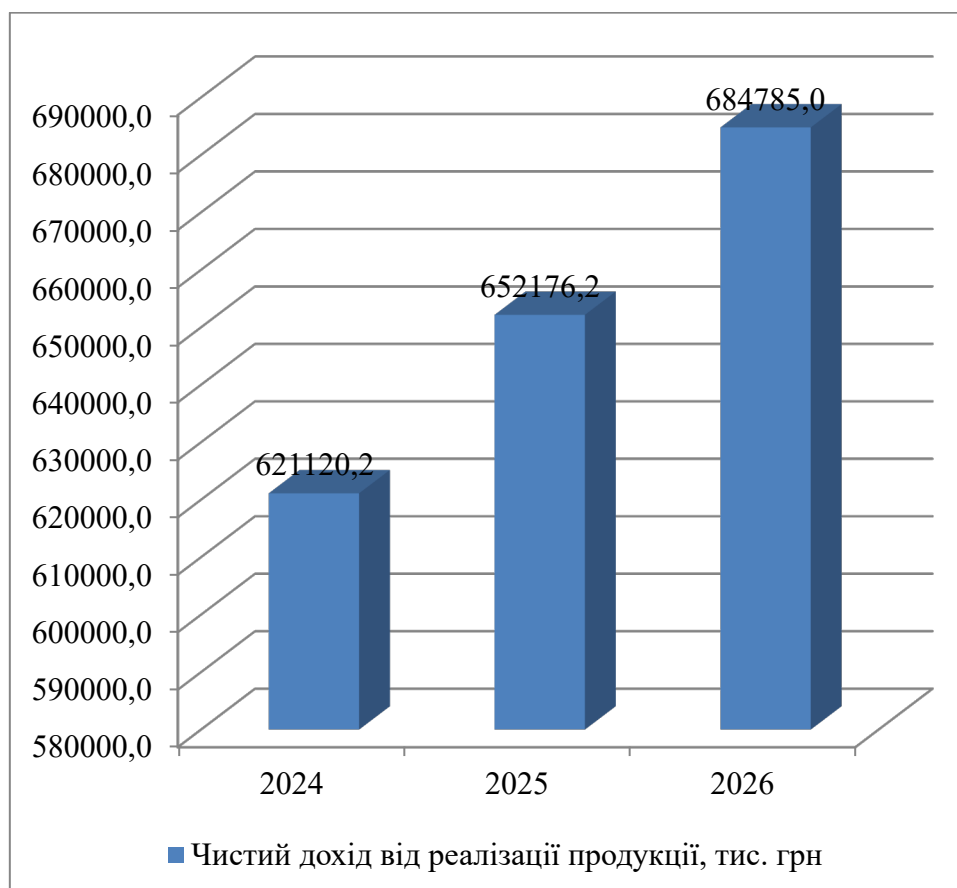


Рисунок 3.1 – Динаміка запланованого чистого доходу від реалізації продукції в ПрАТ «Одеський коньячний завод» (тис. грн)

Джерело: розраховано автором на основі [52]

Форма короткого звіту подібності (результати перевірки на плагіат)



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015282203
Дата перевірки: 26.05.2023 22:50:20 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 23:15:36 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Риженко_керівник_Данилевич

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 12896 Кількість символів: 101550 Розмір файлу: 193.70 KB ID файлу: 1014954839

20.2% Схожість

Найбільша схожість: 9.55% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013113422)

6.9% Джерела з Інтернету 352 Сторінка 60

16.8% Джерела з Бібліотеки 540 Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 7