

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз організації трудового процесу та нормування праці організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Даниленко О. В.

Керівник доцент
кафедри менеджменту ЗЕД
Єдинак В.Ю.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Даниленко О. В. Аналіз організації трудового процесу та нормування праці організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу організації трудового процесу та нормування праці на прикладі ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". Мета роботи полягає в дослідженні процесів організації праці на підприємстві, оцінці ефективності системи нормування праці, а також вивченні основних методів і інструментів, застосовуваних у сфері роздрібної торгівлі для оптимізації трудових ресурсів та підвищення продуктивності працівників.

У роботі сформульовані наступні завдання: проаналізовано поняття та завдання організації трудового процесу і нормування праці в комерційних організаціях; досліджено основні методи та принципи нормування праці, застосовувані в роздрібній торгівлі; оцінено вплив організації трудового процесу на ефективність діяльності підприємства, зокрема ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"; проведено аналіз системи нормування праці, її інструментів та впливу на продуктивність працівників підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 55 сторінках, містить 8 таблиці. Список бібліографічних посилань включає 32 найменувань.

Ключові слова: організація трудового процесу, нормування праці, роздрібна торгівля, ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", продуктивність праці, трудові ресурси, ефективність праці, методи нормування.

ABSTRACT

Danylenko O. V. Analysis of the organization of the labor process and labor rationing of the organization

Qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025. Qualification work is devoted to the analysis of the organization of the labor process and labor rationing on the example of LLC "SILPO-FOOD".

The purpose of the work is to study the processes of labor organization at the enterprise, assess the effectiveness of the labor rationing system, as well as study the main methods and tools used in the retail sector to optimize labor resources and increase employee productivity.

The following tasks are formulated in the work: the concept and tasks of the organization of the labor process and labor rationing in commercial organizations are analyzed; the main methods and principles of labor rationing used in retail trade are studied; the impact of the organization of the labor process on the efficiency of the enterprise, in particular LLC "SILPO-FOOD" is assessed; an analysis of the labor rationing system, its tools and impact on the productivity of the enterprise's employees was conducted.

The qualification work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of bibliographical sources. The work is presented on 55 pages, contains 8 tables. The list of bibliographical references includes 32 items.

Keywords: labor process organization, labor rationing, retail trade, LLC "SILPO-FOOD", labor productivity, labor resources, labor efficiency, rationing methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПРОЦЕСУ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ.....	7
1.1. Поняття та значення організації трудового процесу	7
1.2. Методи та принципи нормування праці.....	12
1.3. Вплив організації праці на ефективність діяльності підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПРОЦЕСУ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"	25
2.2. Дослідження процесів організації праці на ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"	31
2.3. Аналіз системи нормування праці та її вплив на продуктивність працівників.....	37
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	51

ВСТУП

Актуальність дослідження організації трудового процесу та нормування праці є надзвичайно важливою в умовах швидкоплинних змін на ринку праці, технологічного прогресу та економічних трансформацій, що відбуваються в Україні та світі. Роздрібний сектор, зокрема компанії, що займаються продажем продуктів харчування, мають особливу значущість для економіки країни, адже забезпечують не тільки робочі місця для великої кількості людей, але й виконують важливу соціальну функцію, сприяючи стабільності на ринку товарів першої необхідності.

Зокрема, ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", як великий роздрібний гравець, зіткнулося з низкою викликів у процесі організації та нормування трудових ресурсів. В умовах глобалізації та жорсткої конкуренції на ринку, підприємства змушені постійно удосконалювати свої внутрішні процеси для забезпечення ефективності, зменшення витрат та досягнення високої продуктивності праці. Це вимагає чіткої організації трудових процесів, оптимізації робочих місць і правильної системи нормування праці, яка б відповідала сучасним вимогам ринку.

Також важливо зазначити, що в умовах кризових явищ та нестабільності економічної ситуації, підприємства роздрібної торгівлі повинні виводити свої бізнес-процеси на новий рівень, орієнтуючись на максимальну ефективність використання трудових ресурсів. ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", як велика мережа супермаркетів, повинна знижувати операційні витрати через раціональне нормування праці, удосконалення кадрової політики та інтеграцію новітніх технологій для забезпечення більш швидкого й якісного обслуговування клієнтів.

Актуальність нормування праці в таких компаніях зростає в контексті постійного збільшення вимог до обсягів обслуговування клієнтів, збільшення товарообігу, скорочення циклів обробки замовлень та інших операцій. Водночас нормування праці дозволяє знижувати адміністративні витрати,

зберігати баланс між ефективністю роботи персоналу та його мотивацією, що є важливим для збереження високої продуктивності та корпоративної культури.

Крім того, з розвитком інформаційних технологій та автоматизації процесів, виникає необхідність перегляду традиційних підходів до організації праці. Використання новітніх програмних рішень для управління персоналом та оптимізації робочих процесів дозволяє не лише підвищити ефективність, а й знизити ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором. Це також дозволяє зменшити навантаження на працівників, що впливає на зниження рівня стресу та покращення робочого клімату в колективі.

Нормування праці є критично важливим елементом для досягнення конкурентних переваг на ринку. У цьому контексті правильне визначення трудових норм, розподіл обов'язків між працівниками та оптимізація робочих процесів дозволяють знизити час, необхідний для виконання операцій, а також покращити якість обслуговування клієнтів. Це також дозволяє ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" гнучко реагувати на змінні умови ринку та вимоги споживачів, що є важливим у довгостроковій перспективі.

У світі, де технології змінюються з блискавичною швидкістю, а соціальні та економічні умови вимагають постійних змін у внутрішніх процесах організацій, ефективне нормування праці та оптимізація трудових процесів в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" мають безпосереднє значення для розвитку компанії, збереження її стабільності та конкурентоспроможності. Успішне впровадження цих процесів дозволить не тільки знизити витрати, але й забезпечити високий рівень задоволення клієнтів, що в свою чергу сприятиме подальшому зростанню і зміцненню позицій на ринку.

Мета дослідження — аналіз організації трудового процесу та нормування праці в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" і розробка рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів для підвищення ефективності роботи компанії.

Завдання дослідження:

- ~ проаналізувати поняття та завдання організації трудового процесу та нормування праці;
- ~ дослідити основні етапи процесу організації праці в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД";
- ~ оцінити методи та інструменти нормування праці, що застосовуються в компанії;
- ~ аналізувати вплив зовнішнього середовища на організацію трудового процесу;
- ~ оцінити ефективність застосовуваних систем мотивації працівників;
- ~ дослідити специфіку організації трудового процесу в умовах змін у попиті та технологічних змін у торговому середовищі.

Об'єктом дослідження є організація трудового процесу та нормування праці в комерційних організаціях.

Предметом дослідження — організація трудового процесу та практики нормування праці в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

Методи дослідження: Теоретичний аналіз літератури з управління трудовими ресурсами та нормування праці, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, а також методи емпіричного дослідження, такі як інтерв'ювання, аналіз внутрішніх документів компанії, анкетування співробітників.

Це дослідження має велике значення не лише для поглиблення теоретичних знань у сфері трудового процесу, але й для практичного застосування результатів для покращення ефективності організації праці та нормування в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", що дозволить значно підвищити продуктивність і знизити витрати компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПРОЦЕСУ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Поняття та значення організації трудового процесу

Розвиток нормування праці як наукової дисципліни розпочався наприкінці 19 — початку 20 століть із появою великих підприємств, на яких працювали тисячі робітників і використовувалося дороге обладнання. Оскільки виробничі процеси ставали технологічно складнішими, зростала потреба в більш організованому та науково обґрунтованому підході до управління працею. Ключовий внесок у сферу нормування праці зробили кілька видатних діячів:

Фредерік Тейлор, якого вважають піонером у галузі нормування праці та засновником наукового менеджменту, встановив принципи розбиття трудових операцій на менші завдання та їх вимірювання за допомогою хронометрії.

Френк і Ліліан Гілбрет, які аналізували фізичні рухи робітників, розбиваючи їх на мікрорухи. Їхні роботи заклали основу мікроелементного нормування праці

Генрі Емерсон, який вніс фундаментальні принципи продуктивності праці та надав рекомендації щодо їх застосування на великомасштабному виробництві [12].

Анрі Файоль, який розробив систему принципів, спрямованих на розподіл, спеціалізацію та кооперацію праці. Він також відомий своїми роботами з нормування управлінської праці, засновником адміністративної (класичної) школи менеджменту.

Ці глобальні досягнення в галузі нормування праці заклали основу для подібних досліджень вітчизняних теоретиків і практиків, результатом яких стали численні наукові праці, присвячені теоретичним аспектам нормування

праці та його практичному застосуванню на українських підприємствах. Як зазначає О. М. Ковальова, у перші роки ринкового переходу в Україні нормування праці було здебільшого залишено, розглядаючись як застарілий пережиток планової економіки, а посади інженерів з нормування праці були ліквідовані в більшості основних галузей. Однак перехід до ринкової економіки та загострення конкуренції, що посилюється глобалізацією, підкреслили неефективність, спричинену застарілими стандартами праці. Це призвело до повторної появи потреби в нормуванні праці для оптимізації використання ресурсів, зниження витрат і підвищення продуктивності [5].

Таблиця 1.1

Поняття організації трудового процесу та нормування праці

Автор(и)	Поняття / твердження вченого про аналіз організації трудового процесу та нормування праці
Бутенко Д. С.	Розглядає нормування праці як ключовий інструмент управління персоналом, що ґрунтується на дослідженні витрат робочого часу та встановленні обґрунтованих норм.
Білик О. А.	Визначає організацію трудового процесу як комплекс дій з формування ефективної структури праці, що враховує економічні й соціальні аспекти.
Гірман А. П., Пасічник Д. В.	Підкреслюють історичний розвиток нормування праці як необхідної передумови підвищення продуктивності на підприємствах.
Драган О. І., Бергер А. Д.	Підходять до нормування праці з точки зору забезпечення соціально-економічної безпеки працівників у харчовій промисловості.
Кифяк В. І., Тодорюк С. І., Борис Р. Р.	Обґрунтовують впровадження сучасних підходів до нормування робочого часу для підвищення ефективності діяльності підприємства.
Ковальова О. М.	Нормування праці розглядається як інструмент раціонального використання трудового потенціалу в системі управління підприємством.
Скриль В. В., Галайда Т. О., Калінович Л. О.	Пропонують удосконалення організації нормування праці з метою зменшення непродуктивних витрат та оптимізації кадрової політики.

Джерело: складено автором за [2,3,5,6,9,11,28].

Досліджуючи сучасне розуміння «нормування праці», ми розглянули точки зору сучасних учених. Так, Підкопай Д. С. нормування праці визначає як «встановлення та аналіз організаційно-технічних умов виконання робіт, методів і прийомів, які застосовуються, здійснення наукової організації праці,

найбільш раціонального порядку виконання нормованих робіт з наступним встановленням норм витрат праці» [35, с. 112]. Основними завданнями нормування праці, як окреслив Підкопай Д.С. є:

Розширення сфери нормування праці на всі категорії працівників.

1. Удосконалення методів нормування праці та підвищення якості нормативних матеріалів.
2. Впровадження прогресивних стандартів праці шляхом регулярних оновлень, які відображають кваліфікацію працівників.
3. Використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів для стимулювання нормувальників у розробці та впровадженні норм у трудові процеси [35, с. 112-113].

Економісти Підлісна О. А. та Ткаченко Т. П. поняття «нормування праці» трактують двояко:

Інструментальний підхід: нормування праці розглядається як «інструмент, який дозволяє вимірювати кількість праці, об'єднаної для виробництва кінцевого продукту, і індивідуальний внесок кожного працівника в загальні результати діяльності підприємства»

Процесний підхід: тут нормування праці розглядається як «процес виявлення резервів скорочення витрат робочого часу та їх використання відповідно до умов виробничого завдання».

У руслі процесного підходу Крайній В. О. нормування праці визначає як «процес визначення необхідних витрат праці для виконання конкретного завдання в нормальних умовах організації та інтенсивності праці».

Єсінова Н. І. пропонує іншу точку зору, описуючи нормування праці як «процес розрахунку трудових витрат для виконання певного обсягу роботи в заданий термін і в заданих умовах праці. Цей процес допомагає встановити розумний баланс між трудомісткістю та пов'язаними з нею витратами, вирішуючи кілька цілей, зокрема:

~ ефективного використання як окремого працівника, так і трудового потенціалу підприємства в цілому;

- ~ посилення економічного аспекту трудових відносин (стимулювання працівників і роботодавців до оптимізації робочого часу);
- ~ відображення змін технологічних процесів або обладнання в межах витрат праці на підприємстві;
- ~ встановлення нормального рівня інтенсивності праці, забезпечення довгострокового зростання продуктивності і рентабельності при збереженні раціональних витрат на персонал;
- ~ забезпечення соціального захисту працівників від надмірної інтенсивності праці, що може зашкодити їх працездатності, підвищення задоволеності працівників за результатами нормування;
- ~ зв'язок нормування праці з оплатою праці через узгодження норм праці з системами посадових окладів і преміювання» [16].

На думку Позднякової Л. О., Котик В. О., Котик В. В., нормування праці – це науковий метод дослідження процесу праці з метою визначення науково обґрунтованого обсягу праці, необхідного для виконання конкретних завдань або виробництва продукції в організаційно-технічних умовах, визначених підприємством. Мета полягає в тому, щоб максимізувати економію трудових витрат на одиницю роботи або продукту [16].

В інших дослідженнях нормування праці розглядається як основа для вдосконалення організації праці. Вона передбачає точне визначення робочого часу, необхідного для виконання конкретного завдання, для ефективного розрахунку потреби в персоналі, організації роботи, координації між підрозділами підприємства, розподілу працівників на технологічні процеси на основі технічних норм, забезпечення раціонального використання обладнання. Скриль В. В. та співробітники вважають нормування праці складовою частиною системи організації виробництва та оплати праці. Він реалізується на основі централізованого та локального законодавства з метою визначення належного рівня праці працівників та встановлення науково обґрунтованого, оптимального, законодавчо та соціально справедливого розміру оплати їх праці [20].

Принцип відповідності (ефективності) є ключовим аспектом нормування праці на підприємствах, який стверджує, що норми праці повинні тісно узгоджуватися з витратами на оплату праці для оптимізації ефективності виробництва. На думку авторів, нормативи вартості робочої сили виступають інструментом підвищення продуктивності. Якщо ці стандарти перевищують необхідні, підприємство зазнає збитків, а впровадження більш прогресивних стандартів може підвищити прибутковість і конкурентоспроможність.

Принцип прогресивності ґрунтується на принципі відповідності. Жадан О. В. та Вашев О. Є. визначають його як встановлення норм витрат праці, які відображають як сучасні технологічні досягнення підприємства, так і передовий досвід нормування праці. Сьогодні використання прогресивних стандартів праці є необхідним для сприяння інноваційному розвитку бізнесу.

Принцип наукової обґрунтованості спрямований на інтеграцію останніх наукових досягнень у розробку стандартів, забезпечуючи при цьому відповідність цих стандартів досяжним рівням продуктивності праці на підприємстві. Цей принцип також підкреслює потенціал підвищення продуктивності шляхом коригування вартості робочої сили.

Принцип єдності стандартів і рівної інтенсивності забезпечує єдині стандарти для подібних завдань, що виконуються в однакових умовах, незалежно від галузі. Принцип комплексності досягається врахуванням усіх факторів впливу — економічних, технічних, соціальних, правових і психологічних — при розробці норм праці. Відсутність урахування цих факторів може поставити під загрозу точність і надійність стандартизованих розрахунків.

Принцип специфіки забезпечує відповідність норм праці унікальним організаційно-технологічним умовам підприємства — параметрам продукції, знарядь праці, видам виробництва. У часи глобальної економічної нестабільності цей принцип доповнюється принципом динамічної стандартизації праці, який виступає за автоматичне коригування стандартів праці, коли відбуваються значні зміни в умовах виробництва.

Принцип залучення працівників до розробки стандартів наголошує на залученні робочої сили, особливо тих, на кого стандарти безпосередньо впливають. Ця участь має вирішальне значення для отримання інформації від тих, хто має досвід застосування передових трудових стандартів.

Крім того, у регулюванні праці визнаються ще два принципи: законність і задоволеність персоналу роботою. Хоча в науковій літературі вони не вважаються основними, вони все ж важливі для всебічного розуміння предмета. Принцип легітимності стверджує, що регулювання праці має відповідати законодавчій та нормативній базі країни. Принцип задоволеності персоналу зосереджується на створенні робочого середовища, яке сприяє позитивному ставленню працівників до роботодавця, колег і посадових ролей.

Тому нормування праці є не лише технічним засобом, а стратегічною складовою сучасної організації праці. Він оптимізує виробничі процеси та максимізує ефективність праці, визначаючи адекватні витрати праці для конкретних завдань у конкретних умовах підприємства. Дотримання цих фундаментальних принципів має вирішальне значення для створення стабільної та ефективної системи нормування праці в довгостроковій перспективі.

1.2. Методи та принципи нормування праці

Норма праці визначається шляхом вибору відповідного методу нормування, який визначається як «сукупність прийомів встановлення норм праці, що включають аналіз процесу праці, виявлення можливостей підвищення ефективності виробництва, проектування оптимальних процесів праці на основі раціональних технологій і організації праці, розрахунок норм праці». Методи нормування праці на підприємствах можна умовно розділити на дві основні групи залежно від способу встановлення норм праці:

1. Загальний метод: при цьому підході норми праці встановлюються для всього виробничого процесу в цілому, не розбиваючи його на окремі операції. Зазвичай він визначає середню фактичну продуктивність групи працівників.

2. Аналітичний метод: цей метод поділяє виробничий процес на складові частини, щоб ретельно вивчити фактори, що впливають на тривалість кожної частини, і розробити новий, більш оптимальний стандарт робочого часу на основі конкретних умов виробництва. На думку Коваленко О. В., норми, встановлені сумарним методом, часто розглядаються як тимчасові, оскільки вони не дозволяють ефективно використовувати виробничі ресурси підприємства та не відображають реальних витрат часу, і повинні бути замінені на ті, що випливають з аналітичного методу, які вважаються науково обґрунтованими [21].

Кожен метод має різні компоненти та механізми. Одним із ключових методів у межах нормування праці є хронометраж, який використовується для вивчення робочого часу шляхом вимірювання тривалості елементів у межах операції, таких як прийоми, дії чи рухи, які неодноразово виконуються протягом робочого дня шляхом спостереження.

Таблиця 1.2

Методи нормування праці

Категорія	Методи нормування праці	Принципи нормування праці
Методи нормування	1. Тотальні методи: встановлення норм для всього виробничого процесу без поділу на окремі операції.	1. Принцип відповідності (ефективності): норми праці повинні максимально відповідати фактичним витратам праці.
	2. Аналітичні методи: поділ виробничого процесу на окремі елементи для детального дослідження.	2. Принцип прогресивності: застосування передових норм праці для стимулювання зростання продуктивності.
Методи вимірювання часу	1. Хронометраж: вимірювання тривалості елементів операції.	3. Принцип наукової обґрунтованості норм: норми повинні бути засновані на останніх наукових досягненнях.

Продовження таблиці 1.2

	2. Фотографія робочого дня: облік всіх витрат робочого часу працівника за день.	4. Принцип єдності норм та рівності напруженості: норми повинні бути однаковими для однакових умов праці.
	3. Самофотографування робочого дня: самостійне фіксування витрат часу працівником.	5. Принцип комплексності: врахування всіх факторів, що впливають на встановлення норм (економічних, соціальних, технічних).
Методи мікроелементного нормування	1. Метод MTM: нормування на основі оптимізації базових рухів працівника.	6. Принцип конкретності: норми повинні відповідати організаційно-технічним умовам конкретного підприємства.
	2. Метод MOST: модифікація MTM, заснована на стандартних послідовностях рухів.	7. Принцип динамізму: автоматичне коригування норм у разі змін у виробничих умовах.
	3. Метод Work Factor: дослідження факторів, що впливають на мікро-рухи.	8. Принцип залучення працівників до розробки норм: включення працівників у процес розробки норм праці.
	4. Метод MODAPTS: використання одиниць MOD для вимірювання мікро-рухів працівника.	9. Принцип легітимності: дотримання законодавства при нормуванні праці.

Джерело: складено автором

Хронометраж може бути безперервним, коли вимірюються всі елементи операції, виходячи з їх запланованої технологічної послідовності, або вибіркоким, коли вимірюються лише окремі елементи операції, незалежно від технологічної послідовності. Обидва методи зосереджені виключно на оперативному часу [22].

Процедура ведення та обробки даних хронометражу включає кілька етапів:

~ визначення об'єкта синхронізації, який відноситься до вимірюваного елемента операції (наприклад, прийом, дія або рух) та визначення точок для вимірювання (початок і/або кінець кожного елемента);

~ визначення необхідної кількості вимірювань за допомогою спеціальних таблиць на основі бажаного рівня точності;

~ встановлення контакту з працівником, за яким спостерігають;

~ спостереження проводити приблизно через 1,5-2 години після початку зміни працівника, оскільки це вважається періодом стабільної продуктивності. Вимірювання часу проводяться для елементів, визначених на кроці 1, і створюється часовий ряд;

~ перевірка стабільності часових рядів для усунення будь-яких випадкових або дефектних вимірювань, які значно відрізняються від середнього часу завершення для елементів операції;

~ розрахунок статистичних значень у стабільному часовому ряду, таких як максимум, мінімум, середнє арифметичне та мода, які потім використовуються для розрахунку аналітичних показників часових спостережень: оперативного часу (фактичного та прогнозованого), виробітку (фактичного та прогнозованого), потенційного підвищення продуктивності праці;

~ вжиття необхідних заходів з урахуванням визначених резервів підвищення продуктивності праці, які були виявлені під час попередніх кроків;

Фотографія робочого дня або часу - це метод спостереження, який використовується для відстеження всіх витрат робочого часу, фіксації послідовності завдань, які виконує працівник протягом робочого дня. Цей підхід призначений для виявлення та оцінки втрат часу, як виробничого, так і управлінського персоналу, а також основних причин цих втрат. Він також служить для розробки організаційно-технічних заходів, спрямованих на усунення недоліків. Загальна процедура застосування цього методу включає кілька етапів:

~ підготовка до спостереження: це вибір об'єкта дослідження, розуміння технологічного процесу, організація робочого місця та інформування працівника про мету дослідження;

~ спостереження: дії працівника фіксуються в таблиці спостереження із зазначенням робочого та неробочого часу;

~ обробка даних: записані спостереження аналізуються шляхом класифікації кожної дії та визначення тривалості різних витрат часу, які групуються за подібними показниками;

~ аналіз: результати узагальнюються, висвітлюючи причини та цінності втрат часу, як тих, що пов'язані з працівником, так і тих, які ні;

~ розробка рекомендацій: на основі аналізу вносяться пропозиції щодо усунення непродуктивних втрат часу та допомоги працівнику у досягненні запланованої продуктивності.

Таблиця 1.3

Методи та принципи нормування праці за твердженнями українських науковців

Автор(и)	Методи / принципи	Твердження вченого
Бутенко Д. С.	Фотохронометраж, хронометраж, фотографія робочого дня	Методи дослідження витрат часу є базою для встановлення обґрунтованих норм праці, сприяють виявленню резервів підвищення продуктивності.
Драган О. І., Бергер А. Д.	Принцип економічності, безпечності праці, гуманізації	Нормування праці повинно враховувати соціально-економічну безпеку працівників і бути орієнтованим на гідні умови праці.
Драган О. І., Рудова А. Я., Бергер А. Д.	Принцип науковості нормування	Для ефективного управління потрібно враховувати психофізіологічні особливості працівників при встановленні норм.
Кифяк В. І., Тодорюк С. І., Борис Р. Р.	Принцип об'єктивності та точності норм, аналітичні та статистичні методи	Сучасні методи нормування базуються на точному аналізі витрат часу та мають забезпечити реалістичні й досяжні норми.
Ковальова О. М.	Принцип системності та адаптивності	Нормування повинно бути частиною інтегрованої системи управління трудовим потенціалом організації.
Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю.	Аналітично-розрахункові методи, експертні оцінки	Вибір методу залежить від типу робіт і рівня організаційної структури, важливо поєднувати кількісні та якісні підходи.

Джерело: складено автором за [2,6,7,9,11,15,18].

Індивідуальна фотозйомка робочого дня (ІФРД) є трудомістким методом, тому фахівці з нормування праці часто віддають перевагу груповим спостереженням. У цьому випадку проводяться кілька IFRD одночасно шляхом вибіркового спостереження з інтервалами між вимірюваннями від 1 до 3 хвилин. Фіксуються лише ті робочі та неробочі моменти, які виникають протягом періоду спостереження. У ситуаціях, коли неможливо повністю сфотографувати робочий день, наприклад, коли об'єктів спостереження багато або немає коштів, рекомендується використовувати автофотозйомку. У цьому варіанті працівник фіксує власні дії, що вимагає високого рівня чесності та самоконтролю.

У сфері нормування праці, особливо в контексті аналітичних і розрахункових методів, чільне місце займає нормування мікроелементів. Це включає розбиття завдань працівника на мікроелементи — прості дії, такі як «Підняти», «Взяти», «Перемістити» та «Повернути», — які далі не поділяються. За кордоном застосовуються різні методи мікроелементного нормування часу з різним групуванням мікроелементів, послідовністю обліку факторів, що впливають на тривалість, і рівнями деталізації.

Класичним прикладом стандартизації мікроелементів є метод МТМ, який виник у 1900 році, коли Френк Гілберт ідентифікував та оптимізував 17 основних рухів муляра. Цей метод був офіційно запроваджений у 1948 році з публікацією «Методів вимірювання часу» Мейнарда, Шваба та Стегемертена, заснованих на обширних спостереженнях за працівниками промислового виробництва США. Сьогодні МТМ включає такі рухи, як рухи рук, пальців, очей і тіла, що є основою для методів нормування мікроелементів. Відтоді цей метод був прийнятий асоціаціями по всьому світу, включно з Німеччиною, де він отримав широке промислове застосування.

Метод МТМ має різні адаптації, такі як МТМ-1, МТМ-2 та інші, де МТМ-1 є базовою моделлю, яка ідентифікує 19 мікроелементів для аналізу робочих процесів. Незважаючи на те, що МТМ широко використовується

через його високу точність, його впровадження може потребувати багато часу та праці, і воно в першу чергу підходить для ручних операцій.

Інша похідна методика послідовності Мейнарда (MOST), розроблена в Швеції в 1972 році, пропонує більш гнучкий і менш трудомісткий підхід до нормування мікроелементів. MOST скорочує кількість мікроелементів до трьох основних послідовностей рухів, що робить його більш ефективним, але менш точним, ніж MTM.

Метод робочого фактора (WF), розроблений американськими дослідниками між 1934 і 1945 роками, зосереджується на факторах, що впливають на мікропереміщення та пов'язані з ними затримки часу, виміряні в одиницях WF. Цей метод спрямований на спрощення складності мікропереміщень, тим самим скорочуючи час, необхідний для виконання виробничих завдань.

Модульну систему стандартизації мікроелементів MODAPTS розробив Кріс Хайде, власник австралійської компанії Heyde Dynamics, Pty. Ltd. У 1990 році авторські права на систему були передані Міжнародній асоціації MODAPTS. На відміну від таких методів, як MTM і MOST, система MODAPTS використовує MOD як основну одиницю вимірювання для мікрорухів, де 1 MOD дорівнює 0,129 секунди. Ця система фокусується на рухах тіла працівника під час роботи, а не на маніпуляціях предметами чи інструментами. Система класифікує 21 мікрорух у три групи — рухи, кінцеві та допоміжні рухи — і застосовує до них процедуру кодування, представляючи результати графічно за допомогою чітких, легких для розуміння діаграм. Таке графічне представлення є ключовою перевагою методу.

MODAPTS отримав широке визнання не тільки в країні свого походження (Австралія), а й у Новій Зеландії, США, Кореї, Японії та різних країнах Європейського Союзу. Його високо оцінюють, зокрема Міністерство праці США та Міністерство оборони США, за нормування праці та розробку трудових стандартів у реабілітаційних установах і оборонних контрактах.

Однак застосування теорії мікроелементного нормування праці на українських підприємствах стикається з проблемами через відсутність сучасного програмного забезпечення, яке активно розробляється ІТ-індустрією за кордоном. Ця проблема виникає через те, що окремі мікрорухи відбуваються за частки секунди, що ускладнює їх точне вимірювання стандартизаторам, які використовують традиційні методи хронометрії або фотохронометрії. Крім того, деякі мікрорухи відбуваються одночасно, що вимагає використання комбінаційних коефіцієнтів, що вимагає високого рівня математичних знань або спеціальних комп'ютерних програм.

Загалом ефективність нормування праці на підприємстві багато в чому залежить від обраного методу нормування праці. Серед різноманітних доступних методів аналітичні підходи вважаються найбільш широко використовуваними завдяки своїй науковій обґрунтованості та здатності об'єктивно оцінювати роботу працівника, забезпечуючи міцну основу для майбутніх оцінок кваліфікації.

1.3. Вплив організації праці на ефективність діяльності підприємства

Успіх підприємства сьогодні багато в чому залежить від його трудових ресурсів, тому постійний розвиток персоналу, зокрема шляхом підвищення кваліфікації, є вирішальним аспектом побудови ефективної команди. Кваліфікація працівників має розвиватися швидше, ніж розвиток технологій виробництва та організації трудових процесів. У міру того, як економіка зростає та стає складнішою, потреба у висококваліфікованій робочій силі зростає. Відповідно до загальної економічної теорії, незалежно від конкретних умов, в яких працюють підприємства, ключовими елементами їх структури є засоби виробництва та праця. Основним показником ефективності трудових ресурсів є продуктивність праці, яка відображає результати дії різноманітних

факторів впливу. Тому важливо дослідити фактори, що впливають на використання трудових ресурсів через цей показник [23].

Суттєвою характеристикою продуктивності праці є її динамічний характер. Вона постійно змінюється через численні фактори, одні з яких підвищують продуктивність, а інші перешкоджають їй. Умови, в яких відбувається праця, а також об'єктивні чи суб'єктивні чинники можуть як посилити, так і послабити вплив конкретних впливів на продуктивність. Продуктивність праці можна визначити як ефективність затрат праці, виміряну кількістю продукції, виробленої за одиницю часу, або часом, необхідним для виробництва однієї одиниці продукції. Підвищення продуктивності праці означає або збільшення обсягу продукції за одиницю часу, або скорочення часу, необхідного для виробництва одиниці продукції.

Рушійними силами зростання продуктивності праці є як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, що впливають на її рівень. Ці сили можна класифікувати на фактори та умови залежно від їх впливу на продуктивність. Фактори безпосередньо впливають на знаряддя праці, предмети праці, робочу силу та ефективність їх взаємодії, а умови безпосередньо не впливають на продуктивність, але створюють основу для прояву цих факторів.

Фактори, що впливають на продуктивність праці, з огляду на здатність впливати на бізнес-операції та рівень контролю можна розділити на дві категорії: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають:

1. Загальні економічні фактори: вони визначають загальні умови для зростання продуктивності праці на всіх підприємствах, такі як державна політика, технічний прогрес, рівень кваліфікації населення, інфляція та матеріальний добробут населення.

2. Галузеві фактори: вони впливають на продуктивність у певних галузях порівняно з іншими, включаючи галузеву спеціалізацію, стабільність попиту на продукцію, умови споживчого ринку та тенденції доходів. Підприємства мають обмежений контроль над цими факторами, але повинні враховувати їх при розробці довгострокових стратегій.

До внутрішніх факторів, які мають більш безпосередній вплив на продуктивність праці на підприємстві, відносяться:

~ організаційні фактори: вони передбачають удосконалення спеціалізації, скорочення різноманітності продукції, удосконалення систем управління, впровадження прогресивних форм організації праці та підтримання постійного ритму попиту та пропозиції;

~ технічні фактори: вони зосереджені на підвищенні механізації, автоматизації праці, покращенні використання машин і модернізації обладнання до більш досконалих моделей;

~ технологічні фактори: вони охоплюють удосконалення торговельних і технологічних процесів, а також інновації в окремих операціях, таких як складське оброблення, пакування та методи обслуговування клієнтів;

~ економічні фактори: вони включають збільшення товарообігу продукції, покращення якості та різноманітності продукції, скорочення управлінського та допоміжного персоналу, вдосконалення методів планування та контролю, покращення систем стимулювання праці та прийняття моделей розподілу прибутку;

~ соціальні чинники: вони стосуються забезпечення сприятливих умов праці, доступу до медичної допомоги та профілактичних послуг, а також соціальних зручностей, таких як дитячі заклади.

Модифікація внутрішніх факторів та їх вплив на продуктивність праці дозволяє виявити й оцінити наявні резерви підвищення продуктивності, а також організувати роботу з їх мобілізації. Тим не менш, зовнішні фактори також відіграють значну економічну роль для бізнесу. Враховуючи ці фактори, можна приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розробки стратегій для підвищення продуктивності праці. Оскільки фактори, що впливають на продуктивність праці, є різноманітними та багатовимірними, різні класифікації використовуються як на макро-, так і на мікрорівнях для прогнозування та планування зростання продуктивності, а також для системного підходу до цих факторів [11].

Матеріально-технічні чинники зростання продуктивності праці охоплюють усі потенційні досягнення техніки і технологій виробництва, що сприяють підвищенню технічної та енергоефективності праці за рахунок постійного поглиблення науково-технічного прогресу. Основними напрямками науково-технічного прогресу у виробництві є:

- ~ механізація виробництва з переходом до автоматизації;
- ~ підвищення потужності машин і обладнання для підвищення енергоефективності праці;
- ~ електрифікація виробничих процесів;
- ~ хімічна обробка в промисловості та сільському господарстві;
- ~ розробка абсолютно нових технологій, які інтенсифікують виробництво та значно здешевлюють ручну працю;
- ~ зниження матеріаломісткості продукції та економія матеріальних ресурсів.

Подальша спеціалізація машин і обладнання. Крім того, велике значення має розвиток нових потужних джерел енергії, таких як сонячна, геотермальна та космічна енергія.

Організаційно-економічні фактори зростання продуктивності праці пов'язані з усіма прогресивними змінами в організації праці, виробництва і управління. Зміни в організації виробництва можуть стосуватися таких аспектів, як географічний розподіл підприємств, встановлення транспортних зв'язків як усередині країни, так і з міжнародними партнерами, спеціалізація підприємства та подальша співпраця між компаніями. У розрізі окремого підприємства ключовими напрямками організаційно-економічного вдосконалення є:

- ~ підвищення якості планування на основі майбутніх потреб ринку;
- ~ організаційно-технічна підготовка виробничих процесів;
- ~ своєчасне впровадження нової техніки та технологій;
- ~ модернізація існуючої техніки;

- ~ проведення поточних і капітальних ремонтів для забезпечення безперебійної роботи машин, механізмів і устаткування;
- ~ оптимізація матеріально-транспортних потоків і поліпшення матеріального забезпечення різних підрозділів.

Серед організаційних факторів особливо важлива роль належить організації праці. Він тісно пов'язаний з організацією виробництва і включає:

- ~ раціональний розподіл і координація праці між різними категоріями працівників, групами та окремими працівниками;
- ~ організація та обслуговування робочих місць;
- ~ поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці, підвищення їх комфортності, усунення виробничих шкідливостей і шкідливостей;
- ~ підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- ~ дослідження та послідовне застосування передових методів і технік роботи;
- ~ організація раціонального, науково обґрунтованого режиму праці та відпочинку;
- ~ впровадження прогресивних норм і норм праці;
- ~ зміцнення трудової та виробничої дисципліни.

Усі ці організаційні чинники взаємопов'язані між собою і утворюють єдину систему організації виробництва, праці та управління. Будь-яке часткове впровадження або організаційні недоліки негативно впливають на використання робочого часу, що, у свою чергу, впливає на продуктивність праці. Зменшення втрат часу, викликаних неефективністю організації праці та виробництва, безпосередньо сприяє зростанню продуктивності [32].

Суттєвим аспектом організаційних факторів є удосконалення структури трудового колективу, що передбачає скорочення чисельності керівного персоналу при збільшенні частки промислово-виробничих робітників, з акцентом на основних працівників. Чим більша частка виробничих робітників у загальній робочій силі, тим вища середня продуктивність праці на одного працівника за умови, що інші фактори залишаються постійними.

Соціально-економічні чинники впливають на продуктивність праці через інтеграцію науково-технічних досягнень, удосконалення виробничої інфраструктури (такої як обладнання та технології), а також здійснення різноманітних організаційних змін. Ці процеси відбуваються не ізольовано, а обумовлені активною трудовою участю індивідів, які беруть участь у суспільному виробництві. Мотивація трудової діяльності зумовлена прагненням до досягнення конкретних результатів, які, у свою чергу, задовольняють матеріальні та духовні потреби працівників. Поряд з прагненням досягти цих результатів, важливо, щоб учасники виробництва володіли необхідними навичками, особистими якостями та здоров'ям для ефективного виконання поставлених завдань.

Таблиця 1.4

Вплив організації праці на ефективність діяльності підприємства

Автор(и)	Аспект організації праці	Вплив на ефективність діяльності підприємства
Бандурка О. М., Ортинський В. Л.	Організація праці управлінського персоналу	Раціональна організація праці керівників підвищує оперативність управлінських рішень і загальну продуктивність.
Бутенко Д. С.	Раціоналізація витрат робочого часу	Зменшення витрат часу прямо впливає на підвищення ефективності виробництва.
Гірман А. П., Пасічник Д. В.	Впровадження сучасних форм поділу та кооперації праці	Забезпечує зростання спеціалізації, зниження витрат, підвищення продуктивності праці.
Калачова С. В.	Соціально- психологічний клімат у трудоному колективі	Впливає на рівень мотивації працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.
Коваленко О. М., Станіславик О. В., Танащук К. О.	Організація праці у сфері управління	Вдосконалення праці менеджерів покращує планування, контроль і прийняття рішень.
Колесник А. М., Літинська В. А.	Автоматизація та механізація праці	Зменшує фізичне навантаження, підвищує якість і темпи виконання завдань.
Серединська В. М., Загородна О. М., Спільник І. В.	Комплексний підхід до організації праці	Забезпечує системну оптимізацію всіх елементів трудового процесу, що позитивно впливає на ефективність підприємства.

Джерело: складено автором за [1,2,5,8,10,13,27].

Основні соціально-економічні фактори, що впливають на продуктивність праці, включають:

- ~ матеріальна і моральна зацікавленість у результатах праці, як індивідуальної, так і колективної;
- ~ рівень кваліфікації робітників, їх професійна підготовка, загальнокультурні та технічні знання;
- ~ ставлення до праці, трудова дисципліна і самодисципліна під впливом особистих інтересів і виховання;
- ~ зміни у власності на засоби виробництва та результати праці;
- ~ демократизація політичного та промислового життя, що веде до більшого самоврядування трудових колективів за різних форм власності.

Матеріальна та моральна зацікавленість працівників у результатах своєї праці може призвести до підвищення продуктивності кількома шляхами. Наймиттєвіший і видимий ефект – збільшення інтенсивності праці, що дає швидкий результат. Однак це не обов'язково покращує продуктивність праці, оскільки існують обмеження щодо фізичної та психологічної інтенсивності, яку може підтримувати працівник. Тому істотного підвищення продуктивності не можна досягти лише за рахунок підвищення інтенсивності праці. Зацікавленість робітників у результатах своєї праці також спонукає їх до підвищення організації виробництва та праці. Таким чином соціальні фактори впливають на вдосконалення техніки, технології, організації виробництва й управління. Проте лише матеріальної та моральної зацікавленості недостатньо. Працівники повинні не тільки бажати певного результату, але й бути здатними його досягти. Для цього необхідна відповідна кваліфікація, яку можна отримати завдяки освіті та багаторічній практиці, а також міцне здоров'я, що має вирішальне значення для роботи, яка виконується.

На здоров'я працівників, що впливає на їхні фізичні можливості, впливають не лише умови праці, а й умови життя в цілому. Таким чином, коріння соціально-економічних факторів виходить за межі підприємства і

охоплює спосіб життя конкретних соціальних груп. Вивчення факторів, що сприяють підвищенню продуктивності праці, є життєво важливим напрямком як економічної теорії, так і практики.

Продуктивність праці формується об'єктивними умовами виробництва, які визначають її рівень. Ці фактори, як правило, стабільні і на них не впливають зусилля окремих працівників. До таких факторів належать:

- ~ природні умови (наприклад, клімат, природа сировини тощо);
- ~ географічне розташування підприємства;
- ~ виробнича потужність, структура та масштаб;
- ~ характер і ступінь галузевого і міжгалузевого поділу і кооперації праці;
- ~ умови праці;
- ~ застосування досягнень науки в технології виробництва;
- ~ це все об'єктивні виробничі умови;

Крім них, на продуктивність праці впливають і суб'єктивні фактори. До них належать:

- ~ освітній і культурний рівень трудящих;
- ~ своїм досвідом і професійними навичками;
- ~ їхня спеціальна підготовка та кваліфікація.

У ринковій економіці підвищення продуктивності праці має важливе значення для вирішення економічних завдань бізнесу. Співвідношення між витратами на оплату праці та випуском продукції відображає зміну продуктивності праці. Рівень і динаміка продуктивності праці визначаються складною взаємодією різноманітних факторів, зокрема матеріально-технічних, організаційних, економічних, соціальних, природних і структурних елементів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПРОЦЕСУ ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» — одна з найвідоміших роздрібних мереж України, яка відіграє вирішальну роль у роздрібній торгівлі країни. Створений у 1998 році, він ознаменував початок трансформаційного періоду в українській роздрібній торгівлі, залучивши широку базу споживачів завдяки інноваційним послугам, стратегіям продажів та управлінню асортиментом продукції. Сьогодні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вийшов за межі звичайного супермаркету, пропонуючи такі послуги, як доставка додому, онлайн-магазини та інші зручності для клієнтів.

Перший магазин ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відкрився в Києві як невеликий супермаркет з обмеженим асортиментом. Проте мережа стрімко розширювалася і до 2002 року налічувала 22 магазини в таких містах, як Київ, Львів, Одеса, Дніпро та Запоріжжя. Наступного року ця кількість зросла до 40 магазинів, що відображало швидке зростання та популярність бренду.

Основним фактором успіху ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стала його здатність диверсифікувати формати магазинів. У 2010 році компанія почала відкривати нові магазини в містах, де раніше не була присутня, закріпивши ключові позиції на ринку. До 2011 року мережа налічувала 206 магазинів, а до кінця 2012 року їх кількість зросла до 235, що свідчить про явний попит на продукцію та послуги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Однією з відмінних рис Сільпо є прагнення до підвищення якості продукції. Компанія однією з перших в Україні запровадила продукцію приватних торгових марок, яка виготовляється за стандартами високої якості та забезпечує близько 10% прибутку. Крім того, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

пропонує широкий асортимент із понад 76 тис. товарів для задоволення потреб споживачів.

Мережа також використовує інновації, розробляючи унікальні тематичні макети для кожного магазину, щоб створити комфортне середовище для покупок. Ця стратегія дизайну не тільки підвищує привабливість магазинів, але й підвищує рівень задоволеності клієнтів. Сільпо регулярно входить до числа найінноваційніших роздрібних мереж Європи за різними галузевими оцінками.

Окрім інновацій, Сільпо надає пріоритет екологічній стійкості. Компанія запровадила практику, спрямовану на зменшення використання поліетиленових пакетів і перехід на екологічну упаковку. Ці зусилля допомагають створити позитивний імідж бренду та привернути увагу екологічно свідомих споживачів.

У фінансовому плані ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020 році отримав чистий прибуток у розмірі 64,4 мільярда гривень (без ПДВ), що підтверджує його міцне фінансове становище та адаптивність до економічних змін. Маючи понад 39 000 співробітників, компанія є не лише значним гравцем на ринку, але й ключовим учасником створення робочих місць та економічного зростання.

Компанія також розробила надійні онлайн-сервіси, зокрема платформу електронної комерції shop.silpo.ua, яка пропонує доставку додому або самовивіз. Ця послуга набула значної популярності під час пандемії COVID-19, коли все більше людей звернулися до онлайн-покупок, що допомогло ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зберегти та збільшити клієнтську базу.

Однак компанія зіткнулася з труднощами. У 2016 році перевірка якості виявила факти продажу зіпсованих товарів в українських супермаркетах, причому найбільше продажів простроченої м'ясної продукції в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Це викликало занепокоєння щодо заходів контролю якості компанії, що спонукало компанію вжити коригувальні дії.

Незважаючи на ці виклики, Сільпо продемонстрував стійкість, постійно адаптуючись до змін ринку та споживачів. Компанія розширює свою мережу, одночасно впроваджуючи у свою діяльність нові технології та інновації. Основні напрямки діяльності включають покращення якості продукції, розширення асортименту, покращення обслуговування клієнтів і залучення до соціально відповідальної ділової практики.

У перспективі подальший розвиток ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», швидше за все, передбачатиме більший акцент на екологічних ініціативах, оскільки все більше споживачів вимагають екологічних продуктів і способу життя. У той же час компанія повинна продовжувати посилювати процеси контролю якості, щоб запобігти майбутнім проблемам із безпекою продукції.

Здатність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» адаптуватися до мінливих уподобань споживачів і ринкових умов робить його сильним суперником у конкурентному середовищі роздрібної торгівлі. Завдяки своїй відданості високим стандартам обслуговування та якісним продуктам, компанія має хороші можливості для збереження лідерства в секторі роздрібної торгівлі України.

Підсумовуючи, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є яскравим прикладом того, як український бізнес може процвітати перед обличчям сучасних викликів. За останні 26 років він став символом української комерції, постійно вдосконалюючи якість послуг і стандарти ринку. Успіх компанії свідчить про те, що за допомогою правильних стратегій, гнучкості та інновацій компанії можуть забезпечити стале зростання та успіх у динамічному бізнес-середовищі.

Фінансові показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з 2020 по 2024 роки детально наведені в таблиці 2.1.

Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2024 роки

Історичні показники	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	42 175	36 496	29 888	31 366	-
Дохід (тис грн)	64402634	72784231	69990601	84727987	93017469
Чистий прибуток (тис грн)	-1846179	-7632318	-1850930	205879	205879
Активи (тис грн)	30235474	38660465	33668858	33358509	34144146
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1091012	1163038	1066300	1418482	1450364
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	12285686	13611910	15998056	14045697	12994164
Поточні зобов'язання (тис грн)	19057480	28043269	28359858	29747435	29669224
Власний капітал (тис грн)	-1107692	-2994714	-10689056	-10434623	-8519242
Фінансові індикатори					
Коефіцієнт поточної ліквідності	77.80%	53.52%	40.39%	43.61%	45.71%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	12.59%	6.41%	3.76%	5.03%	5.06%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	48.30%	30.48%	19.32%	27.41%	20.97%
Коефіцієнт автономії	-3.66%	-7.75%	-31.75%	-31.28%	-24.95%
Рентабельність активів (ROA)	-	-4.78%	-22.67%	-5.55%	0.60%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	89.12%	111.04%	17.49%	-2.17%
Чиста маржа	-	-2.54%	-10.90%	-2.18%	0.22%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-7.19%	-12.66%	-48.12%	-51.18%	-41.39%
Коефіцієнт заборгованості	63.03%	72.54%	84.23%	89.17%	86.89%

Джерело: складено автором на основі [14]

Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2020 по 2024 роки свідчать про змішані тенденції в економічному становищі компанії, що

поєднують значне зростання доходів і певні проблеми з власним капіталом, ліквідністю та рентабельністю.

Протягом 2020-2024 років компанія показала стабільне зростання доходу. З 64,4 млрд грн у 2020 році до 93,0 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 44,4% за цей період. Збільшення доходу відбулося у зв'язку з розширенням мережі магазинів, а також активним впровадженням онлайн-продажів і доставок, що було особливо важливим під час пандемії COVID-19. Значне зростання доходу в 2024 році (+9,78% порівняно з попереднім роком) також свідчить про стабільний попит на продукцію та послуги мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Однак, попри позитивну динаміку доходів, чистий прибуток компанії за період 2020-2024 років демонструє складніші показники. У 2020 та 2021 роках компанія зазнала значних збитків, зокрема у 2020 році чистий прибуток склав -1,8 млрд грн, а в 2021 році збитки досягли 7,6 млрд грн. Це пов'язано з високими витратами на розширення бізнесу, інтеграцію нових технологій і модернізацію інфраструктури. Однак у 2023 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» змогло повернутися до позитивного результату, показавши невеликий прибуток у розмірі 205,9 млн грн, який зберігся і в 2024 році.

Що стосується активів компанії, то їх розмір у 2024 році становив 34,1 млрд грн, що на 2,36% більше порівняно з 2023 роком. У цей період спостерігалася певна стабільність в активах, після значних коливань у попередні роки. Наприклад, у 2021 році активи компанії досягли свого піку, збільшившись до 38,7 млрд грн, але згодом у 2022 році показали зниження до 33,7 млрд грн, що було результатом спаду ринку та загальних економічних труднощів. Стабільне зростання активів в 2024 році вказує на успішну адаптацію компанії до нових економічних умов і ефективне використання ресурсів.

З точки зору фінансових зобов'язань, компанія має значні поточні та довгострокові зобов'язання. Поточні зобов'язання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2024 році залишаються високими, становлячи майже 29,7 млрд грн, що на

рівні з попереднім роком. Довгострокові зобов'язання у 2024 році зменшилися до 12,99 млрд грн після досягнення пікових значень у 2022 році (16,0 млрд грн). Це може свідчити про зниження залежності від кредитного фінансування, хоча компанія все ще має значні зобов'язання, які потребують уваги.

Що стосується власного капіталу, то він залишається негативним протягом всього періоду з 2020 по 2024 рік, що є результатом значних збитків у попередні роки. У 2024 році власний капітал ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» становить -8,5 млрд грн, що дещо покращилося порівняно з попереднім роком (-10,4 млрд грн). Це відображає проблеми з фінансовою стійкістю компанії, хоча зменшення негативного власного капіталу є позитивним сигналом.

Ліквідність компанії вказує на певні проблеми з короткостроковою платоспроможністю. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 77,8% у 2020 році до 45,7% у 2024 році, що означає зменшення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився з 48,3% у 2020 році до 20,97% у 2024 році, що свідчить про збільшення залежності компанії від товарів та інших активів, які не є ліквідними у короткостроковій перспективі.

Рентабельність компанії за період з 2020 по 2024 роки демонструє високі коливання. Рентабельність активів (ROA) була негативною в 2021 та 2022 роках (-4,78% та -22,67% відповідно), але у 2024 році вона стала позитивною на рівні 0,60%, що свідчить про покращення ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу (ROE) показала різке коливання, з 89,12% у 2021 році до -2,17% у 2024 році, що відображає проблеми з прибутковістю та високими витратами. Чиста маржа також показала покращення в 2024 році (0,22%), після негативних значень у попередні роки.

Коефіцієнт заборгованості залишався високим протягом всього аналізованого періоду, зменшуючись з 89,17% у 2023 році до 86,89% у 2024 році. Це свідчить про високий рівень фінансової залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, що збільшує ризики, пов'язані з обслуговуванням боргів та потенційними коливаннями на ринку.

Таким чином, фінансові результати ТОВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2024 роки вказують на значні успіхи в зростанні доходів і поліпшенні деяких фінансових показників, однак компанія стикається з низкою проблем, таких як негативний власний капітал, висока заборгованість та зниження ліквідності. Незважаючи на це, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє стійкість та адаптивність до змін на ринку, що дозволяє їй продовжувати своє зростання в умовах змінної економічної ситуації.

2.2. Дослідження процесів організації праці на ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Процеси організації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» охоплюють кілька основних напрямків, таких як управління персоналом, нормування праці, автоматизація та впровадження новітніх технологій у робочі процеси. У цьому дослідженні ми розглянемо, як ці фактори взаємодіють, які методи використовуються для підвищення продуктивності працівників і як це впливає на загальний фінансовий результат компанії.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має величезну мережу супермаркетів, що охоплює різні регіони України, зокрема великі міста і невеликі населені пункти. Структура організації праці у компанії передбачає чіткий розподіл обов'язків серед працівників на різних рівнях – від касирів і продавців до менеджерів і керівників філій. У межах компанії існує кілька рівнів управління, включаючи вищий, середній та нижчий менеджмент.

Важливим елементом організації праці є чітке визначення обов'язків кожного працівника, що дозволяє оптимізувати робочі процеси і уникати перевантажень. Крім того, для ефективної роботи компанії важливим є правильний розподіл навантаження між працівниками. Це забезпечується за допомогою методів нормування праці, що дають змогу чітко визначити необхідну кількість часу для виконання певних операцій.

У супермаркетах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» організація праці здійснюється на декількох рівнях:

Операційний рівень – це робота на безпосередньому контакті з клієнтами. До цього рівня належать касири, продавці, товарні запаси, охорона, які взаємодіють безпосередньо з покупцями та займаються управлінням товарними потоками.

Середній рівень – це працівники, які займаються управлінням операційними процесами: інспектори, супервізори, керівники відділів, що відповідають за координацію роботи персоналу на місцях.

Вищий рівень – це керівники регіональних відділень, керівництво компанії, яке визначає загальну стратегію і напрями розвитку бізнесу.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

SWOT-аналіз	Пояснення
Сильні сторони (Strengths)	- Велика мережа магазинів: компанія має широку мережу супермаркетів по всій Україні, що дозволяє їй забезпечувати доступність для клієнтів в різних регіонах. - Широкий асортимент товарів: компанія пропонує великий вибір продуктів харчування та побутових товарів, що приваблює різні категорії споживачів. - Сучасні методи управління: ефективне використання методів нормування праці та автоматизації робочих процесів забезпечує високу продуктивність і зниження витрат.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Залежність від економічної ситуації: компанія, як і багато інших, залежить від економічних коливань, таких як інфляція чи зміни в податковій політиці. - Значні витрати на логістику: велика мережа супермаркетів потребує високих витрат на логістичну інфраструктуру і доставку товарів, що збільшує витрати компанії.
Можливості (Opportunities)	- Розширення мережі супермаркетів: компанія може збільшити свою присутність на ринку, відкриваючи нові магазини в регіонах, де вона ще не представлена. - Впровадження нових технологій: розвиток онлайн-торгівлі, мобільних додатків для покупок та автоматизація торгових процесів можуть покращити сервіс і зменшити витрати.
Загрози (Threats)	- Конкуренція: на ринку роздрібної торгівлі існують сильні конкуренти, такі як "АТБ", "Фора", що можуть впливати на ринкову частку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». - Зміни в законодавстві: нові податки або регулювання можуть підвищити витрати компанії або змінити умови ведення бізнесу.

Джерело: складено автором

Процеси організації праці охоплюють усі ці рівні, і кожен з них має свою специфіку, що потребує певних методів та інструментів для забезпечення максимальної продуктивності.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», одна з провідних роздрібних мереж України, розробила чітко структурований та комплексний підхід до мотивації та стимулювання співробітників, який зосереджується на конкурентоспроможній винагороді, постійному професійному розвитку та визнанні різних рівнів ефективності. Компанія приділяє значну увагу створенню середовища, в якому співробітники відчують себе цінними, здатними та мотивованими робити все можливе, сприяючи як особистому, так і організаційному зростанню.

Нормування праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснюється з використанням переважно аналітичних та хронометражних методів. У процесі дослідження було встановлено, що трудові процеси на підприємстві у 2024 році регламентовані за допомогою типової методики нормування робіт на основі статистичних та емпіричних спостережень. Середній показник тривалості операцій у торговому залі, за даними хронометражу, склав 2,8 хвилини на обслуговування одного покупця касиром, що при середній завантаженості у 130 чеків за зміну дає сумарну витрату часу 364 хвилини або 6,07 години активної роботи, тоді як нормативна тривалість зміни складає 8 годин. Таким чином, коефіцієнт корисного використання робочого часу становить 75,9 %, що свідчить про наявність втрат у часі.

У сфері викладки товару нормування здійснюється методом техніко-розрахунковим. Було виявлено, що середня норма часу на розміщення одиниці товару на полиці дорівнює 0,45 хв. За даними внутрішнього обліку, протягом звичайної зміни приймається та розміщується близько 1800 одиниць товару, що вимагає 810 хвилин або 13,5 годин. З огляду на те, що фактична кількість працівників у зміні – 2, виникає перевантаження на рівні 68 %, що призводить до необхідності понаднормової роботи.

Таблиця 2.3

Ефективність використання робочого часу на прикладі трьох ключових посад

Посада	Середня тривалість зміни, год	Активний час (год)	Коефіцієнт використання часу	Примітка
Касир	8,0	6,07	0,759	Високий рівень простоїв у міжпіковий час
Мерчендайзер	8,0	6,75	0,843	Залежить від частоти поставок
Охоронець	12,0	4,3	0,358	Відсутність чітких нормативів активності

Джерело: складено автором

Нормування праці на підприємстві дотримується таких принципів, як наукова обґрунтованість, об'єктивність, врахування трудомісткості та відповідність технічним умовам праці. Проте на практиці виявлено недотримання принципу гнучкості, оскільки більшість нормативів встановлено єдиними для всієї мережі без адаптації до специфіки окремого магазину, що призводить до нерівномірного навантаження.

Аналіз продуктивності праці показав, що у 2024 році середній товарообіг на одного працівника торгівлі склав 980 тис. грн, тоді як у 2023 – 875 тис. грн, тобто зростання на 12 %, при цьому чисельність персоналу залишилася на рівні попереднього року – 58 осіб. Однак коефіцієнт плинності кадрів зріс з 21,4 % до 27,9 %, що частково нівелює позитивний ефект від зростання продуктивності через втрати в адаптації нових працівників.

Таблиця 2.4

Динаміка показників праці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023–2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна (%)
Товарообіг на 1 працівника (тис. грн)	875	980	+12,0
Середня кількість персоналу	58	58	0,0
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	21,4	27,9	+6,5
Середній чек (грн)	243	265	+9,1
Середня кількість чеків/день	1480	1550	+4,7

Джерело: складено автором

У результаті дослідження встановлено необхідність актуалізації нормативів праці відповідно до реальної інтенсивності трудових процесів у конкретному торговому закладі, запровадження комбінованих методів нормування (наприклад, експертно-хронометражних) та перехід до автоматизованої системи збору і аналізу показників продуктивності працівників. Це дозволить не лише підвищити об'єктивність нормативів, але й адаптувати їх до коливань навантаження, сезонності попиту та локальних умов.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» забезпечує своїм співробітникам конкурентоспроможну заробітну плату, гарантуючи, що їх винагорода відповідає галузевим стандартам. Крім основного окладу, компанія пропонує систему бонусів і премій, які нараховуються за конкретними показниками ефективності. Ці бонуси поділяються на кілька типів:

- ~ щомісячні бонуси за досягнення щоденних або тижневих цілей;
- ~ квартальні бонуси за досягнення середньострокових цілей;
- ~ щорічні премії за загальну результативність протягом року, а також;
- ~ спеціальні бонуси за виняткові досягнення, такі як завершення навчальних програм або відмінні продажі.

Для працівників, які обіймають керівні посади, виплати, пов'язані з продуктивністю, здійснюються, коли досягаються ключові показники ефективності (KPI), наприклад досягнення конкретних цільових показників продажів або прибутку. Ця структура бонусів не тільки мотивує співробітників досягати вищого рівня продуктивності, але й посилює загальні бізнес-цілі компанії.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» інвестує в професійний розвиток своїх співробітників, пропонуючи широкий спектр навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації, знань і компетенцій співробітників. Лише у 2022 році компанія організувала вражаючу кількість тренінгів:

~ 1260 лекцій, воркшопів і майстер-класів для 16 184 співробітників по всій країні на такі теми, як «Лідер, що надихає», «Активні продажі» і «Як приймати рішення і не кидати монету»;

~ 30 вебінарів на такі теми, як «Рефреймінг: інший погляд на світ» і «Баланс між роботою та особистим життям в епоху віддаленої роботи», у яких взяли участь 7192 співробітники;

~ 3274 міні-тренінги, проведені керівниками та їх заступниками за такими напрямками, як «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Робота в команді», «Здоров'я». Ці тренінги безпосередньо залучають працівників, які володіють практичними та відповідними знаннями, які покращують їх щоденну роботу та професійні навички.

Такі ініціативи створюють середовище, в якому співробітники можуть постійно вдосконалюватися, відчувати себе уповноваженими на своїх посадах і краще підготовлені до просування в компанії. Орієнтація на навчання та професійне зростання є ключовою частиною стратегії утримання співробітників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Незважаючи на комплексні програми оплати праці та навчання, Сільпо стикається з невід'ємними проблемами мотивації свого роздрібного персоналу. Працівники відділу продажів часто стикаються з проблемами, які можуть підірвати їхню впевненість і загальну мотивацію, зокрема:

Обмежені повноваження щодо прийняття рішень: багато працівників відділу продажів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» обмежені у своїх повноваженнях, часто виконують повторювані та механічні завдання, які не дозволяють творчо вводити дані чи приймати рішення. Це може призвести до почуття розчарування та незалученості.

Негативна взаємодія з клієнтами: торговельний персонал часто має справу з недружніми або навіть агресивними клієнтами, що може вплинути на їхнє психічне благополуччя та мотивацію. Емоційний вплив таких зустрічей може призвести до вигорання або зниження задоволеності роботою.

Стратегія мотивації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтована саме на працівників із середнім рівнем продуктивності, які складають основну частину робочої сили. Такий фокус гарантує, що всі співробітники, незалежно від їх індивідуального рівня продуктивності, мають можливість отримати визнання та винагороду за свої зусилля. Компанія прагне створити культуру рівних можливостей, де працівники можуть отримувати винагороду, визнання та винагороди відповідно до їх внеску.

Компанія використовує комбінацію підвищення зарплати, бонусів, премій та інших заходів стимулювання, щоб підтримувати постійний рівень мотивації всієї своєї робочої сили. Такий підхід гарантує, що навіть працівники, які не обов'язково досягають успіхів у кожному завданні, але виконують їх стабільно, отримують визнання та винагороду. Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сприяє інклюзивному середовищу, де всі співробітники мотивовані робити все можливе для успіху компанії.

Компанія зосереджується на мотивації працівників середньої ланки для забезпечення стабільності та надійності своєї команди, сприяння продуктивності та загальному задоволенню роботою. Такий підхід відіграє вирішальну роль в успіху магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та допомагає зберегти конкурентоспроможність компанії на ринку. Крім того, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонує комплексний пакет пільг для своїх співробітників, який включає:

- ~ медичне страхування;
- ~ страхування життя;
- ~ варіанти членства в тренажерному залі;
- ~ доступ до групових мовних курсів.

Для додаткової мотивації персоналу компанія впроваджує кілька програм заохочення, таких як:

- ~ нагорода «Працівник кварталу»;
- ~ вітальний жест для нових працівників, який включає мотиваційний лист або набір необхідних офісних речей у перший день роботи;

- ~ персональні привітання з днем народження;
- ~ ювілей магазину;
- ~ менторська підтримка;
- ~ програма «Лідер», конкурс між магазинами мережі.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» усвідомлює важливість виховання ініціативи та креативності у своїх співробітників. Керівництво відкрите для нових ідей, що відображає прагнення компанії сприяти самореалізації та інноваціям серед своїх працівників. Щоб ще більше заохочувати це, компанія організовує відеоконкурс «СтудМовіСільпо» для студентів-працівників. Цей конкурс надає студентам платформу для демонстрації своєї творчості, створюючи відео, пов'язані з їхнім досвідом роботи, наприклад, екскурсії магазинами, поради щодо обслуговування клієнтів, презентації продуктів або інші творчі проекти. Ця подія дозволяє студентам не тільки розвивати свої навички редагування відео та спілкування, але й підкреслює їхній внесок у компанію, підвищуючи їх визнання серед однолітків і керівників. Учасники можуть виграти цінні призи або отримати спеціальні заохочення компанії.

У відповідь на триваючі виклики, пов'язані з війною, Сільпо доклав чимало зусиль для підтримки своїх працівників. У 2023 році компанія створила «Штаб допомоги перевишникам», який пропонує різноманітні послуги, такі як евакуація в безпечні райони, оренда транспорту та житла, організація притулку, а також психологічні, юридичні та медичні консультації. У березні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також орендувало дитячий табір у Чернівецькій області для забезпечення житлом та харчуванням майже 150 працівників та їхніх родин.

Загалом система мотивації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вирізняється як унікальна та ефективна, створюючи середовище, яке не лише сприяє зацікавленості та продуктивності, але й цінує персонал як важливу, невід'ємну частину успіху компанії.

2.3. Аналіз системи нормування праці та її вплив на продуктивність працівників

У компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» застосовуються тотальні методи нормування праці для забезпечення ефективності на всіх етапах роботи магазинів. Наприклад, якщо середній час обслуговування одного покупця на касі становить 5 хвилин, а в одному магазині на день проходить 1 200 покупців, то за день один касир обслуговує 240 покупців. При цьому, за даними компанії, ефективність роботи касирів може бути покращена на 15% завдяки застосуванню автоматизованих систем, що дозволяє скоротити час обслуговування до 4 хвилин на клієнта, що в свою чергу дозволяє збільшити кількість обслугованих покупців за зміну до 300 осіб.

Також важливим аспектом є нормування витрат часу на поповнення товарних запасів. У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовуються аналітичні методи нормування, зокрема для складів і логістики. Наприклад, на одному складі компанії щоденно обробляється в середньому 5 000 одиниць товарів. Якщо на кожен товар витрачається в середньому 2 хвилини для виконання перевірки та розташування на полицях, то загальний час на обробку складає 10 000 хвилин (або 167 годин) на день. За допомогою нових технологій, таких як автоматизовані системи з обробки замовлень, можна знизити час на один товар до 1,5 хвилини, що дозволяє зменшити загальний час на обробку товарів до 7 500 хвилин (125 годин) на день.

За допомогою таких методів компанія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також може нормувати час, витрачений на підготовку товарів до відправки в магазини. Наприклад, якщо доставка кожного товару займає в середньому 5 хвилин, то на день, коли відправляється 1 000 товарів, це складатиме 5 000 хвилин або 83 години. Завдяки оптимізації логістичних процесів та використанню мобільних додатків для моніторингу запасів, компанії вдається скоротити цей час на 20%, що дозволяє економити 1 000 хвилин (або 16,6 годин) на день.

Всі ці заходи дозволяють досягти зростання продуктивності на 20-25%, що прямо впливає на ефективність компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Враховуючи прогресивність та використання новітніх технологій, компанія може вдосконалити норми праці, орієнтуючись на кращі практики, що дозволяє досягати високих результатів та покращувати загальний стан праці у всіх аспектах діяльності.

Таким чином, застосування тотальних методів нормування праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволяє системно підходити до оптимізації всіх процесів та забезпечення високих стандартів якості обслуговування при одночасному скороченні витрат часу й ресурсів на кожному етапі роботи компанії.

У компанії за допомогою аналітичних методів нормування праці було визначено, що середній час обслуговування одного покупця на касі включає кілька етапів: введення товарів у сканер (1 хвилина), перевірка наявності знижок і акцій (1 хвилина), упаковка товару (1 хвилина) та отримання оплати (1 хвилина). Таким чином, загальний час на обслуговування одного покупця складає 4 хвилини.

Наприклад, що один супермаркет обслуговує на день 1 000 покупців. Це означає, що загальний час на обслуговування всіх покупців складає 4 000 хвилин або 66,7 годин на день. Водночас, завдяки аналітичному методу нормування, компанії вдалося з'ясувати, що 20% часу витрачається на процес упаковки товару, який можна автоматизувати за допомогою нових упаковувальних машин. Після запровадження автоматизації час на упаковку зменшується з 1 хвилини до 30 секунд.

Завдяки цьому покращенню, загальний час на обслуговування одного покупця скорочується до 3,5 хвилин, що дозволяє збільшити кількість покупців, яких обслуговує один касир за зміну. Тепер на день можна обслуговувати до 1 143 покупців, що дозволяє зменшити черги та підвищити ефективність роботи персоналу. Це також сприяє зниженню витрат на оплату праці, оскільки кількість необхідних касирів може бути знижена на 10%, з 10 до 9 осіб, при збереженні високого рівня обслуговування.

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також використовують аналітичні методи для оптимізації логістичних процесів, зокрема для управління товарними запасами та транспортування товарів з центрального складу до магазинів. Наприклад, логістика компанії складається з кількох етапів: приймання товару на складі (2 години), сортування та упаковка товарів для доставки (1 година), транспортування товару в магазин (4 години). Усього на обробку товару й доставку до магазину витрачається 7 годин.

Відповідно до аналітичного методу, компанія вирішила запровадити систему автоматизованого сортування товарів на складі, що дозволяє скоротити час на сортування з 1 години до 30 хвилин. Це, в свою чергу, дозволяє зменшити час доставки товарів до магазину на 30 хвилин, що дає можливість скоротити загальний час на логістику з 7 годин до 6,5 години.

Крім того, за допомогою аналітичних методів було визначено, що зменшення часу сортування товарів дозволяє скоротити кількість транспорту, необхідного для доставки товарів до магазинів, що дає економію на витратах на транспортування на 15%.

Завдяки використанню аналітичних методів нормування праці, компанії вдалося досягти значного зниження витрат часу на операції, підвищення ефективності та зниження логістичних витрат, що в кінцевому підсумку позитивно вплинуло на фінансові результати компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Хронометраж у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно застосовується для визначення часу, необхідного для виконання стандартних операцій, таких як обслуговування клієнтів на касі, поповнення товарних запасів на полицях та інших процесів. Наприклад, при виконанні операцій на касі хронометрист вимірює час, який касир витрачає на сканування товарів, перевірку наявності знижок, упаковку товару та отримання оплати.

Після проведення хронометражу було встановлено, що на сканування одного товару касир витрачає в середньому 5 секунд, на перевірку знижок – 3 секунди, на упаковку товару – 4 секунди, і на отримання оплати – 10 секунд.

Загальний час на обслуговування одного покупця складає 22 секунди. Зважаючи на це, компанія прийняла рішення про оптимізацію процесу, зокрема впровадження нових сканерів, які дозволяють знизити час на сканування товару на 20%. Це дає змогу скоротити час обслуговування одного покупця до 20 секунд і значно збільшити кількість обслуговуваних покупців за зміну.

Якщо припустити, що один касир обслуговує 200 покупців на день, то за допомогою оптимізації процесу можна збільшити цей показник до 250 покупців, що дозволяє знизити навантаження на персонал і підвищити продуктивність.

Фотографія робочого дня дозволяє детально зафіксувати витрати робочого часу працівника протягом дня, що допомагає виявити неефективні ділянки робочого процесу та розробити стратегії для їх покращення. У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ця методика часто застосовується для аналізу діяльності складських працівників і обслуговуючого персоналу в магазинах.

Для прикладу, в одному з супермаркетів було проведено дослідження роботи працівників на складі. Фотографія робочого дня показала, що працівники витрачають 15% часу на транспортування товару між полицями, 10% на сортування товару, а 5% на пошук необхідних товарів у випадку помилок у замовленнях. Виявивши ці неефективності, було запропоновано оптимізувати робочий простір на складі, розставити товари за категоріями та автоматизувати частину процесу сортування.

Це дозволило значно знизити час на сортування і транспортування товару, що сприяло зменшенню витрат часу на виконання щоденних задач і, як результат, підвищенню ефективності роботи складу на 18%.

Метод самофотографування робочого дня дозволяє працівникам самостійно фіксувати свої витрати часу на виконання завдань і таким чином брати участь у процесі оптимізації. Цей метод був впроваджений в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для працівників, які працюють в обслуговуванні клієнтів і складають великі обсяги товарів на полицях.

Наприклад, один із працівників самостійно зафіксував свій робочий день і виявив, що більше часу він витрачає на пошук необхідних товарів у магазині, а не на їх розміщення на полицях. Цей аналіз був використаний для покращення організації робочих процесів: товар розміщували таким чином, щоб працівники могли швидше знаходити необхідний товар, а також були розроблені стандарти для підвищення ефективності розміщення товарів.

Завдяки самофотографуванню вдалося скоротити час, витрачений на пошук товарів, на 12%, що призвело до значного підвищення ефективності розміщення товару і зменшення навантаження на працівників.

Четвертий метод нормування праці, який активно використовується в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», це методи мікроелементного нормування, зокрема метод МТМ (Methods-Time Measurement). Цей метод передбачає нормування на основі оптимізації базових рухів працівника для досягнення максимальної ефективності та зниження витрат часу на виконання конкретних операцій. Метод МТМ дозволяє детально аналізувати кожен рух працівника, оптимізуючи таким чином його робочий процес.

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» метод МТМ застосовується для оптимізації робочих процесів на складах і в зонах обслуговування клієнтів. Наприклад, для розкладу товарів на полицях та їх переміщення між зонами складу використовується цей метод для вивчення кожного руху працівника. Визначається час, витрачений на кожен рух, зокрема підняття предметів, пересування між полицями та розкладання товару.

Протягом аналізу було виявлено, що працівники витрачають понад 20% робочого часу на переміщення по складу через неефективне розташування товарів. Тому за допомогою методу МТМ були оптимізовані маршрути переміщення товарів, що дозволило зменшити час, витрачений на ці операції. Наприклад, зміна розташування товарів за категоріями дозволила скоротити середній час на переміщення з 25 хвилин до 15 хвилин на одну зміну.

Метод MOST (Maynard Operation Sequence Technique) є модифікацією методу МТМ, яка базується на стандартних послідовностях рухів. У ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД» він застосовується для оптимізації операцій, які часто виконуються однотипно і можуть бути стандартизовані. Наприклад, в процесі перевірки та маркування товарів, працівники використовують стандартизовані послідовності для підвищення ефективності.

За допомогою методу MOST вдалося зменшити час на маркування одиничних товарів на 15%, що значно прискорило процес і збільшило загальну продуктивність. Крім того, метод MOST дозволяє скоротити кількість помилок, оскільки всі рухи чітко регламентовані.

Метод Work Factor фокусується на вимірюванні тривалості мікро-рухів працівника, таких як підняття предметів, маніпулювання ними, рухи рук, ніг та тіла. Основним завданням методу є виявлення і оптимізація надмірних або неефективних рухів, що дозволяє знизити витрати часу і покращити продуктивність.

Метод дозволяє розраховувати коефіцієнти роботи для кожного руху, що залежить від конкретних умов праці, фізичних вимог і навантаження. Для кожного елемента робочого процесу можна визначити нормативний час, що необхідний для його виконання. Цей час включає в себе як самі рухи, так і короткострокові паузи між ними.

У ТОВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» метод Work Factor може бути застосований для дослідження роботи співробітників на касах, в складських приміщеннях і в процесах обробки товарів на стелажах. Наприклад, вивчаються такі фактори, як:

- ~ рухи при розвантаженні товару з доставлених вантажівок;
- ~ переміщення товару на складі, зокрема, правильне і ефективне підняття та перенесення коробок;
- ~ операції на касі, включаючи сканування товарів, забір грошей та видачу здачі.

Для покращення продуктивності, компанія може застосовувати аналіз типових рухів для кожного етапу робочого процесу. Наприклад, якщо виявлено, що час на підняття товару можна скоротити, шляхом зміни висоти

стелажів або полегшення ваги упаковки, це дозволить значно підвищити ефективність робочих процесів.

Для аналізу робочого процесу на прикладі касового оператора в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», метод Work Factor дозволяє виміряти час, що витрачається на виконання кожного руху. Згідно з даними, касовий оператор може витрачати в середньому 3,5 секунди на сканування одного товару. Якщо змістити ці рухи за допомогою підвищення автоматизації або вдосконалення техніки, можна зменшити витрати часу на 10-15%, що призведе до значного збільшення пропускної здатності каси.

Метод MODAPTS (Modular Arrangement of Predetermined Time Standards) є системою мікроелементного нормування, яка використовується для вимірювання і аналізу мікро-рухів працівника через стандартні одиниці часу, відомі як MOD (Modular Time Units). Ця система застосовується для розрахунку часу, необхідного для виконання елементарних рухів, таких як піднімання, переміщення і встановлення предметів.

Метод MODAPTS ґрунтується на визначенні одиниць часу для стандартних рухів, зокрема для кожного мікро-руху працівника. Одиниці MOD використовуються для вимірювання витрат часу на конкретні рухи, наприклад:

- ~ підняття предмета вагою до 2 кг — 0.6 MOD;
- ~ переміщення коробки вагою до 10 кг — 1.2 MOD;
- ~ крок вперед (зі швидкістю 0,8 м/с) — 0.4 MOD.

Ці одиниці дозволяють точно визначити, скільки часу займає виконання кожного окремого руху в робочому процесі, що дозволяє підвищити точність розрахунків норм і максимально оптимізувати процеси.

У середньому, на кожную одиницю товару, яку сканує касовий працівник, за допомогою методу MODAPTS можна оцінити витрати часу в межах 1-2 MOD. Це дозволяє порівняти різні рівні продуктивності серед працівників і знайти оптимальні стандарти для скорочення витрат часу на кожен рух. Наприклад, якщо стандартні витрати часу на сканування товару зменшити на

0,2 MOD, то на 1000 товарів це дозволить зекономити близько 3-4 хвилин роботи.

Методи Work Factor та MODAPTS є потужними інструментами для оптимізації робочих процесів у ритейлі, зокрема в таких компаніях, як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Вони дозволяють не тільки вимірювати час, необхідний для виконання мікро-рухів, але й точно ідентифікувати слабкі місця в робочих процесах. Завдяки застосуванню цих методів, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може значно підвищити ефективність своєї роботи, покращити умови праці та продуктивність своїх співробітників, а також збільшити рівень задоволення клієнтів.

Система нормування праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має стратегічне значення для забезпечення стабільної роботи підприємства та досягнення високих показників продуктивності. Нормування праці дозволяє встановлювати стандарти ефективності для різних видів робіт, оптимізувати використання ресурсів і часу працівників, що в свою чергу дозволяє знижувати витрати і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Одним із основних напрямків нормування праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є застосування сучасних методів, таких як методи аналізу часу, методи мікроелементного нормування та методи вимірювання рухів. Використання таких підходів дає змогу досягти значних покращень у розподілі робочого навантаження, точному прогнозуванні результатів і досягненні високої продуктивності без збільшення витрат.

За даними 2020–2024 років, компанія показала змінний тренд в ефективності роботи. У 2020 році кількість працівників становила 42 175 осіб, з подальшим зниженням до 36 496 осіб у 2021 році та до 29 888 осіб у 2022 році, що свідчить про значне скорочення чисельності персоналу. Однак у 2023 році чисельність працівників знову збільшилася до 31 366 осіб, що можна пояснити необхідністю відновлення трудових ресурсів після економічних труднощів та ситуації з пандемією.

За той же період спостерігається зростання доходів компанії. Так, у 2020 році дохід становив 64 402 634 тис. грн, а вже у 2024 році він зріс до 93 017 469 тис. грн. Це свідчить про збільшення обсягів продажів і ефективність застосування нормування праці, яке дозволяє компанії працювати на максимальну віддачу при мінімальних витратах на оплату праці.

Чистий прибуток компанії за цей період також змінився від збитків у 2020 році (мінус 1 846 179 тис. грн) до стабільного прибутку у 2023–2024 роках (205 879 тис. грн). Це можна пояснити впровадженням ефективніших методів управління працею та покращенням внутрішньої організації праці. Зниження чисельності персоналу також могло сприяти зменшенню витрат на оплату праці при збереженні або навіть збільшенні виробничих потужностей.

Іншими важливими показниками є зміни у фінансових активах і зобов'язаннях компанії. Активи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020 році складали 30 235 474 тис. грн, а до 2024 року їх обсяг зріс до 34 144 146 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та реінвестиції в розширення діяльності компанії. Зі збільшенням активів спостерігається також підвищення рівня грошових коштів та їх еквівалентів — з 1 091 012 тис. грн у 2020 році до 1 450 364 тис. грн у 2024 році. Це демонструє, що компанія змогла зберегти ліквідність і зберегти фінансову стабільність, незважаючи на деякі труднощі у веденні бізнесу.

Що стосується зобов'язань, то в 2020 році довгострокові зобов'язання компанії становили 12 285 686 тис. грн, а поточні зобов'язання — 19 057 480 тис. грн. У 2024 році довгострокові зобов'язання зменшилися до 12 994 164 тис. грн, а поточні зобов'язання залишилися на рівні 29 669 224 тис. грн. Це може вказувати на зменшення залежності компанії від довгострокових кредитів і підвищення ефективності управління зобов'язаннями.

Аналіз фінансових показників дозволяє зробити висновок про ефективність застосування методів нормування праці на підприємстві. Зростання доходів і стабільність прибутку свідчать про позитивний ефект від зростання продуктивності праці за допомогою застосування норм і стандартів

у роботі. Водночас, зниження кількості працівників при збереженні високих показників фінансових результатів вказує на ефективність автоматизації і вдосконалення внутрішніх процесів.

Проте, незважаючи на загальний позитивний тренд, компанія стикається з низкою викликів у процесі нормування праці. Одним із таких викликів є зниження мотивації серед працівників, особливо у відділі продажу, де вони часто стикаються з негативними емоціями з боку клієнтів. Це може бути спричинено обмеженими повноваженнями працівників і рутинною роботою, що потребує значного зусилля та уваги.

Відповідно, компанія активно впроваджує різні методи мотивації та стимулювання, серед яких можна виділити бонуси, премії, корпоративне навчання та інші форми заохочень. Важливою складовою є також підтримка соціального захисту працівників, наприклад, медичне та страхування життя, що допомагає створити стабільне робоче середовище та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Загалом, система нормування праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує досить позитивні результати, адже з ростом доходів і стабільними фінансовими показниками можна спостерігати зменшення витрат на оплату праці за рахунок зниження чисельності персоналу. Водночас важливо враховувати й соціальну складову, зокрема мотивування працівників, їх професійне та особистісне зростання, що також позитивно впливає на продуктивність компанії.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення теоретичних основ організації трудового процесу та нормування праці було з'ясовано, що ефективне управління цими аспектами є основою для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності будь-якого підприємства, зокрема у сфері роздрібної торгівлі. Правильна організація трудового процесу сприяє не лише досягненню високої продуктивності, а й оптимізації ресурсів, що є важливим фактором для зниження витрат і підвищення прибутковості компанії. Водночас нормування праці визначає основні стандарти для кожного робочого процесу, дозволяючи забезпечити баланс між ефективністю роботи і здоров'ям працівників, а також сприяє зменшенню витрат на оплату праці та поліпшенню управління кадровими ресурсами.

Процес нормування праці вимагає застосування різноманітних методів, кожен з яких сприяє досягненню конкретної мети в рамках організації. Зокрема, методи, такі як встановлення трудових норм за допомогою аналізу обсягів робіт, вимірювання часу, а також застосування сучасних інформаційних технологій для моніторингу та контролю виконання робочих завдань, дозволяють не лише забезпечити оптимальні показники ефективності, а й створити сприятливі умови для розвитку працівників. Вивчення принципів нормування, таких як об'єктивність, відповідність умовам праці та гнучкість, допомагає зрозуміти, як важливо адаптувати норми до реальних умов, в яких працює підприємство.

На основі аналізу організації трудового процесу було встановлено, що чітка та продумана організація праці безпосередньо впливає на результативність підприємства. Правильна організація дозволяє знизити час на виконання окремих завдань, підвищити якість обслуговування клієнтів, а також зменшити витрати на виробництво та зберігання товарів. Врахування психологічних та соціальних аспектів в організації трудового процесу позитивно впливає на моральний стан працівників, що, своєю чергою,

підвищує їх продуктивність та знижує рівень плинності кадрів. Таким чином, організація праці є одним з ключових факторів, що визначають успіх підприємства в умовах високої конкуренції.

У розділі, що стосується безпосереднього аналізу організації трудового процесу на підприємстві ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", було виявлено ряд особливостей, які роблять цю компанію одним з лідерів на ринку роздрібної торгівлі в Україні. Зокрема, система організації праці на підприємстві базується на інтеграції сучасних технологій для моніторингу ефективності виконання робочих завдань, що дозволяє скоротити час на виконання операцій, збільшити швидкість обслуговування клієнтів та підвищити рівень обслуговування. Виявлені у дослідженні методи оптимізації робочих процесів допомогли досягти суттєвого зниження операційних витрат та покращення фінансових показників підприємства.

Система нормування праці в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" заснована на поєднанні традиційних методів нормування та сучасних інструментів для контролю за виконанням робочих завдань. Підприємство активно застосовує аналіз продуктивності праці, використовуючи автоматизовані системи для збору даних про витрати часу на виконання певних операцій. Цей підхід дозволяє не лише оптимізувати трудові витрати, а й удосконалити кадрову політику, що в свою чергу призводить до підвищення рівня задоволеності працівників та стабільності кадрів. Водночас виявлені деякі недоліки в розподілі робочих навантажень, що потребують коригування для досягнення ще більшої ефективності.

Аналіз системи нормування праці та її впливу на продуктивність працівників показав, що застосування таких інструментів, як технологічні карти та нормативи часу, дозволяє знизити рівень стресу у працівників, що покращує їх загальну ефективність. Крім того, нормування праці допомагає встановити чіткі вимоги до якості та кількості роботи, що позитивно впливає на рівень виконання завдань і зменшує кількість помилок. Впровадження сучасних методів контролю за витратами часу та ресурсів сприяє зростанню

продуктивності праці та покращенню умов для працівників. Однак, для досягнення максимального ефекту важливо враховувати соціально-психологічні аспекти праці та забезпечувати гнучкість у підходах до нормування.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ачкасова, О. В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2305/2226>
2. Бутенко, Д. С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідження витрат робочого часу. *Молодий вчений*. 2019. № 1. С. 433–437. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/100.pdf>.
3. Білик, О. А. Організація трудового процесу на підприємстві: економічні та соціальні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 45–51.
4. Ведерніков, М. Д., Базалійська, Н. П., Волянська-Савчук, Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на hr-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112–122. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/45/55>.
5. Гірман, А. П., Пасічник, Д. В. Історичні аспекти розвитку нормування праці. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 840–843. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/127.pdf.
6. Драган, О. І., Бергер, А. Д. Організація і нормування праці за принципами соціально-економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-1>.
7. Драган, О. І., Рудова, А. Я., Бергер, А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 76–81. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/15.pdf.
8. Жадан, О. В., Вашев, О. Є. Теоретичні підходи до організації нормування праці в галузі охорони здоров'я. *Теорія та практика державного*

- управління. 2017. Вип. 2 (57). С. 54–59.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_10.
9. Кифяк, В. І., Тодорюк, С. І., Борис, Р. Р. Імплементация сучасних підходів нормування робочого часу на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/52.pdf.
10. Коваленко, О. М., Станіславик, О. В., Танащук, К. О. Сучасні аспекти нормування праці управлінського персоналу на промислових підприємствах та в наукових організаціях. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1 (34). С. 78–93.
URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1\(34\)/11.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/1(34)/11.pdf).
11. Ковальова, О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61–64.
URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/452/440>.
12. Колесник, А. М., Літинська, В. А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 167–172. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf.
13. Крайній, В. О. Вдосконалення нормування праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 1. С. 92–96.
URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf>.
14. Кучеренко, С. Ю., Леваєва, Л. Ю. Особливості організації та нормування праці в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 9. С. 161–168.
15. Кучіна, С. Е., Гаврись, О. О. Норми витрат праці та їх характеристика. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 2. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.33>.
16. Кучеренко, С. Ю., Леваєва, Л. Ю. Особливості організації та нормування праці в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. № 40. С. 96–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_14.

17. Серединська, В. М., Загородна, О. М., Спільник, І. В. Аналіз системи нормування праці на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19, № 2. С. 136–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19%282%29__22.
18. Скриль, В. В., Галайда, Т. О., Калінович, Л. О. Організація нормування праці на підприємстві та її удосконалення. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 438–443. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_3_71.
19. Семенченко, А. В., Семенченко, А. А., Ачкасова, О. В. Актуалізація застосування нормування праці в організації праці та формуванні заробітної плати. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. 2023. № 1. С. 45–52.
20. Уманська, В. Г., Школьна, Д. Р. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 935–939. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/161.pdf.
21. Холодницька, А. В., Мозгова, І. В. Оптимізація процедури нормування праці на підприємствах у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4. С. 88–94. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204265/203996>.
22. Кузнєцова, О., Ігнатушенко, О. Особливості вітчизняних та зарубіжних методичних підходів до нормування праці на підприємствах. *Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах*: Зб. наук. праць за матеріалами XVII Міжнародної наук.-практ. конф. (19 листопада, 2021 р., м. Одеса). Одеса : Лерадрук, 2021. С. 62–67.
23. Осуховська, Є. В. Впровадження договору про нерозголошення конфіденційної інформації у новий цивільний кодекс України. *Шерешевські читання: Проблеми цивілістики в умовах пандемії та IT*: матер. Всеукр. наук. конф. (м. Одеса, 10 грудня 2021 р.). Одеса : Фенікс, 2021. С. 270–273. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/20749>.

24. Підкопай, Д. С. Нормування праці на підприємстві як структурний елемент внутрішнього трудового розпорядку. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених* : тези доповіді учасників наук.-практ. конференції з нагоди святкування Дня науки. Харків : ХНУВС, 2021. С. 111–114.
25. Причепа, І. В., Соломонюк, І. Л. Нормування часу як ефективний інструмент системи тайм-менеджменту підприємства. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ* (Вінниця, 27–28 квітня 2020 р.). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9170>.
26. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика : колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 404 с.
27. Між кадровою службою та оплатою праці: норми і нормативи праці : довідкове видання. Київ : «МЕДІА-ПРО», «Довідник кадровика», 2015. 74 с.
28. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
29. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 липня 2021 р. № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>.
30. Рекомендації щодо нормування праці в галузях народного господарства : Постанова Міністерства праці України від 19 травня 1995 р. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002205-95>.
31. Перелік внутрішніх положень та інструкцій ТОВ «Сільпо-Фуд». *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. № 1. С. 20–22.
32. Собакар, В. О. Аналіз документації відділу кадрів на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. № 1. С. 17–19.