

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІСТОРИКО-ЮРИДИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА АДМІНІСТРАТИВНОГО І ГОСПОДАРСЬКОГО  
ПРАВА ТА ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ: СУЧАСНИЙ  
СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка IV курсу 13-421 групи  
Спеціальності: 081 Право  
Освітньо-професійної програми «Право»

Комаренко Анастасія Євгеніївна  
Керівники: к.ю.н., доцент Казанчан А.А.,  
к.ю.н., доцент Циганок С.В.  
Рецензент: к.ф.н., доцент Задорожня Н.О.

Херсон – 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Загальна характеристика нормування праці</b> .....	8
1.1. Поняття, зміст, значення нормування праці.....	8
1.2. Методи нормування праці.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. Зміст основних видів норм праці як основоположних складових системи організації праці на підприємстві</b> .....	20
2.1. Особливості нормування робочого часу для виробничих процесів.....	20
2.2. Нормування чисельності управлінського персоналу на підприємствах.....	25
<b>РОЗДІЛ 3. Сучасний стан нормування праці, проблеми, перспективи удосконалення</b> .....	33
3.1. Зарубіжний досвід нормування праці та можливості його адаптації в Україні.....	33
3.2. Шляхи вирішення проблем та напрями удосконалення нормування праці.....	38
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	44
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	49

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах ринкової системи господарювання для того, щоб ефективно функціонувати та досягати високих результатів, підприємства залучають складні технології, відзначаються значною кількістю зв'язків внутрішньовиробничого характеру та інформаційних потоків у сфері управління. Для реалізації означеного існує необхідність і в чіткій організації трудового процесу, в забезпеченні прогресивних норм та нормативів, встановленні ефективних систем, які будуть матеріально стимулювати та підвищувати продуктивність праці тощо. Ці аспекти є базисом не тільки для організації праці загалом, вони слугують і для планування виробничих процесів для того, щоб управляти виробництвом. Ключовим аспектом є продуктивність праці, яка залежить від різних факторів, зокрема від нормування праці.

Нормування праці як один із ключових інструментів впливає на рівень витрат робочої сили та енергії. Обґрунтоване нормування праці може забезпечити належні умови, завдяки яким трудова діяльність людини збереже значну працездатність протягом довгого часу. Більш того, нормування праці дає змогу встановити найбільш ефективну форму для того, щоб організувати виробничий процес та яка забезпечить збалансоване завантаження обладнання та працівників протягом зміни, витрат часу на те, щоб виготовити продукцію або виконати відповідні операції.

Не остання роль в зазначеному процесі належать методам, які визначають необхідні норми та нормативи праці. В сучасних реаліях, правильно обраний метод нормування праці стає одним із найефективніших засобів, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств, оскільки сприяє скороченню затрат праці, економити

кошти на оплату праці і як наслідок – знижує собівартість продукції та підвищує ефективність підприємницької діяльності.

Одне із проблемних питань, яке вимагає свого вирішення вже багато років, є вдосконалення нормативного забезпечення нормування праці. Це питання завжди викликало інтерес як в науковій доктрині, так і з практичної точки зору, оскільки нормативно-правове регулювання зазначеної сфери майже відсутнє і оцінювати величезну кількість процесів, які відбуваються на підприємствах за допомогою норм праці без адекватного регламентування просто неможливо.

Серед іншого, у практичному вирішенні та удосконаленні нормування праці, в першу чергу зацікавлені керівники підприємств, адже удосконалення нормування праці дасть змогу раціональніше використовувати робочу силу, підвищить ефективність окремих галузей та підрозділів підприємств.

В сучасній науковій доктрині дослідженню питань, які стосуються теоретичних підходів аналізу нормування праці приділяли увагу та висвітлювали у своїх працях такі вчені: А.А. Абрамова, Л.П. Амелічева, Н.Б. Болотіна, І.В. Багрова, В.С. Венедіктов, І.М. Ваганова, О.А. Грішнова, М.О. Дей, Г.А. Капліна, С.І. Кожушко, Т.В. Колеснік, В.Л. Костюк, О.Я. Лаврів, І.В. Лагутіна, Л.В. Могілевський, С.П. Погребняк, С.М. Прилипко, Б.А. Римар, Я.В. Свічкарьова, О.Г. Середа, Н.М. Хуторян, Г.І. Чанишева, І.І. Шамшина, В.І. Щербина, О.М. Ярошенко та інші. Проте комплексних досліджень нормування праці на сьогоднішній день не існує.

Враховуючи викладене, слід зазначити, що в сучасних умовах ринкової економіки значення та роль нормування праці зростає, у зв'язку з чим виникає потреба в дослідженні теоретичних аспектів зазначеного питання. Це і зумовлює актуальність та своєчасність кваліфікаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Кваліфікаційна робота ґрунтується на положеннях Закону України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 18 березня 2004 року № 1629-IV, Указу Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015, Указу Президента України «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» від 8 листопада 2019 року № 837, Указу Президента України «Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 21 листопада 2002 року № 228-IV.

Кваліфікаційна робота виконана згідно напрямів наукових досліджень кафедри: «Адміністративно-правове регулювання суспільних відносин у соціально-економічній, адміністративно-політичній сферах та правоохоронній діяльності» (номер державної реєстрації 0117U001733).

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних напрацювань, які дозволять розглянути сучасний стан нормування праці, визначити ключові проблеми та опрацювати конкретні напрями удосконалення зазначеного питання з врахуванням досвіду розвинених країн.

Поставлена мета зумовила потребу вирішити наступні **завдання**:

- розглянути поняття, зміст та виокремити значення нормування праці;
- дослідити методи нормування праці;
- охарактеризувати особливості нормування робочого часу для виробничих процесів;
- визначити нормування чисельності управлінського персоналу на підприємствах;

– узагальнити зарубіжний досвід нормування праці та розглянути можливості його адаптації в Україні;

– проаналізувати шляхи вирішення проблем та з'ясувати напрями удосконалення нормування праці.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини, які виникають в процесі нормування праці.

**Предмет дослідження** – теоретичні питання нормування праці на підприємствах.

**Методи дослідження.** Поставлена мета та завдання кваліфікаційної роботи зумовили використання наступних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. За основу взято діалектичний метод, який дозволив всебічно проаналізувати сучасний стан нормування праці (поняття, зміст); функціональний метод сприяв всебічно охарактеризувати основоположні види норм праці; порівняльно-правовий метод надав змогу розглянути зарубіжний досвід в зазначеному питанні та виокремити механізми, які можливо закріпити в вітчизняних підприємствах; теоретико-прогностичний метод застосовано під час дослідження проблем нормування праці, пошуку можливих напрямів їх вирішення та удосконалення зазначеної сфери.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що одержані результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані:

– у правотворчій діяльності – для доопрацювання та внесення поправок до чинного законодавства в частині регулювання нормування праці;

– у правозастосовній – під час використання висновків та рекомендацій в зазначеній сфері;

– у навчально-методичній – в процесі вивчення дисциплін з трудового права, права соціального забезпечення, а також під час підготовки та публікації монографій, посібників та методичних рекомендацій.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення дослідження було представлено у тезах доповіді на п'ятій Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Реформування правової системи України під впливом євроінтеграційних процесів» (м. Херсон, 20 березня 2020 року).

**Публікації.** Теоретичні положення та висновки кваліфікаційної роботи знайшли відображення в публікації:

Комаренко А.Є. Зміст методів нормування праці як необхідної складової виробничого процесу: *Матеріали п'ятої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції* (м. Херсон, 20 березня 2020 року). [Електронний ресурс]. URL: [http://www.kspu.edu/About/Faculty/Faculty\\_of\\_Law.aspx](http://www.kspu.edu/About/Faculty/Faculty_of_Law.aspx) (дата звернення: 22.04.2020).

**Структура дослідження** відповідає меті й завданням дослідження. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Повний обсяг роботи становить 53 сторінки: основний текст – 48 сторінок, обсяг, що займає список використаних джерел і літератури (40 найменувань) – 5 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

#### 1.1. Поняття, зміст, значення нормування праці

В сучасних умовах нормування є однією із найважливіших складових системи організації праці на підприємстві. При зростанні ефективності використання людських та виробничих ресурсів відповідно буде підвищуватись ефективність виробництва за рахунок економії фінансових та матеріальних ресурсів.

Праця є одним з найважливіших виробничих ресурсів. Як і всі ресурси, вона потребує ретельного і постійного виміру, розподілу і планування для досягнення конкретних виробничих результатів. Для вирішення питань, пов'язаних із плануванням праці, розподілом фонду оплати праці та ін., досить актуальними залишаються розробка і використання норм праці. У зв'язку з чим, потрібно розглянути зміст нормування праці на підприємствах та проаналізувати в подальших розділах її процес, бо на практиці нормування праці забезпечує належні умови, за допомогою яких праця буде здійснюватись набагато продуктивніше. У такому розумінні нормування праці є основою організації праці на підприємствах.

Нормування праці – найважливіший структурний елемент планування на виробництві для того, щоб встановлювати витрати праці під час виконання задач та оцінювати його, визначати трудомісткість одиниці продукції та необхідність в кадровому питанні – за кількістю, професією, спеціальністю та кваліфікацією.

З точки зору сутності, нормування праці означає науковий метод для узагальнення мір праці (кількість та якість), для того, щоб виконувати відповідну працю, реалізовувати конкретну продукцію на підставі організаційно-технічних умов виробництва.



Зі сторони змісту в контексті професійного функціонування, нормування праці – це різновид практичного економічного забезпечення процесу, який управляє виробництвом, враховуючи наукову оцінку під час витрат живої праці, забезпечення міри її витрат, яка є ефективною через призму норм і нормативів при встановленні сучасних технологій, покращенні управління над виробництвом праці, планомірним впровадженням основоположних норм праці у виробництво.

В свою чергу, бачення нормування праці зі сторони наукової доктрини дає змогу розглядати її як внутрішній елемент системи організації підприємства і оплати праці, яка забезпечується на підставі положень централізованого законодавства для того, щоб точно встановити ступінь праці робітника і, відповідно, забезпечити аргументований, збалансований та справедливий розмір винагороди за результативну працю [1, с. 118]. Виділимо і існуючі точки зору з приводу зазначеного поняття.

З позиції Л.В. Синяєвої: «у ширшому розумінні нормування праці – це регламентування витрат праці на макроекономічному (державному або регіональному) та мікроекономічному (галузевому або внутрішньофірмовому) рівні. Важливий аспект нормування праці полягає у тому, що воно є одним з основних елементів ринку праці» [2].

На думку О.А. Грішнова: «нормування праці – це основа організації на підприємстві. В загальному визначенні нормування праці – це вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць обладнання» [3, с. 202].

Відмітимо і точку зору А.М. Колота, який свого часу зазначав, що: «нормування праці – це один з найважливіших складових суспільної організації праці, який полягає у визначенні об'єктивно необхідних затрат робочого часу в усіх сферах діяльності людини» [4, с. 178].

Продовжуючи, зазначимо, що за чинним законодавством України, нормування праці регламентується главою VI Кодексу законів про працю України (далі – КзпП України). Так, відповідно до ст. 85 зазначеного Закону, встановлено: «Норми праці – норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності – встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва і праці» [5]. Також виділимо і проєкт Трудового кодексу України, за яким в ст. 201 закріплено: «норми праці встановлюються для регулювання інтенсивності праці працівників. До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності. Норми та інтенсивність праці регулюються також встановленням обсягу посадових обов’язків, визначенням роботодавцем працівникові трудового завдання відповідно до цих обов’язків. Норми праці не підлягають перегляду у разі підвищення розміру мінімальної заробітної плати» [6]. Відмінність трудового кодексу від КзпП України в тому, що він надає характеристику кожному із видів. Ця ж стаття визначає їх зміст:

«Норма виробітку – встановлений обсяг робіт (кількість одиниць продукції) визначеної якості, що його повинен виконати (виробити) працівник або група працівників відповідної кваліфікації протягом встановленого робочого часу за певних організаційно-технічних умов.

Норма часу – витрати робочого часу на виконання встановленого обсягу робіт (виготовлення одиниці продукції) працівником або групою працівників відповідної кваліфікації за певних організаційно-технічних умов.

Норми обслуговування – кількість знарядь праці, одиниць устаткування, виробничих та інших потужностей, що їх повинен обслуговувати на робочому місці працівник або група працівників відповідної кваліфікації протягом встановленого робочого часу за певних організаційно-технічних умов. Особливою формою норми

обслуговування є норми управління, що визначають кількість працівників, підлеглих керівникові.

Норми чисельності – кількість працівників відповідного професійно-кваліфікаційного складу, необхідних для виконання визначеного обсягу робіт (виготовлення одиниці продукції), виробничих або управлінських функцій протягом устанавленого робочого часу за певних організаційно-технічних умов» [6].

Тобто, досить чітко можемо простежити, що на законодавчому рівні, визначення «нормування праці» відсутнє, а наукова доктрина висвітлює його не великою кількістю точок зору, це в свою чергу, викликає потребу виокремити його мету, завдання, функції та принципи для того, щоб повноцінно зрозуміти, що воно собою становить.

Мета нормування праці полягає в тому, щоб забезпечити результативне використання трудового потенціалу на підприємстві, реалізовувати продукцію, яка буде конкурентною та випускатися на базі зусиль, що є плановими та стосуються пониження трудових витрат внаслідок реалізації наукових досягнень та передового досвіду, вчасного їх встановлення за нормами, що дозволить підвищити доходи працівників і їх продуктивність та допоможе розширити виробництво.

Діяльність стосовно нормування праці щодо управління персоналом є системною та дає змогу виконувати прилеглі задачі. Основоположними завданнями нормування загалом є наступні:

- планувати виробництво та встановлювати необхідність в персоналі (якість і кількість);
- розраховувати витрати, які ідуть на заробітну плату;
- оцінювати зміну продуктивності та ефективність підприємства [7, с. 73].

В свою чергу, задачами нормування праці є:

- визначення витрат часу на одиницю продукції;
- реалізація доцільної організації робочого процесу;

- забезпечення необхідних заходів щодо аналізу виконання норм, які розкривають резерви підприємства та продуктивність праці;

- забезпечення ефективно організованої праці на робочому місці для працівника [7, с. 75].

Далі звернемо увагу на функції і принципи нормування праці. Суть нормування праці на підприємстві розкривається через функції, характер яких зумовлений об'єктивними закономірностями, які впливають на розвиток виробництва. На підприємствах нормування праці здійснює важливі функції, бо є основою для формування заробітної плати, оскільки норми витрат робочого часу, водночас, слугують і ступенем винагороди та мають взаємозв'язок з тарифною системою оплати праці. Отже, серед основних функцій виділяють:

- створення бази інформаційного простору для того, щоб розраховувати ключові технічні та економічні показники діяльності підприємств;

- формування об'єктивної бази для того, щоб оновлювати організацію оплати праці в умовах науково-технічного прогресу;

- встановлення трудового внеску всіх робітників на підприємстві в сформований фонд оплати праці;

- встановлення резервів живої праці та реалізація заходів організаційного та технічного характеру, впровадження яких дасть змогу їх використовувати [8, с. 110-112].

В свою чергу, система нормування праці формується на підставі ключових засад (принципів), серед яких:

- 1) принцип законності, який виражається в обов'язку дотримуватися чинного законодавства та інших нормативно-правових актів щодо нормування праці;

- 2) принцип ефективності, який характеризується потребою встановлення норм праці, за якими результати на підприємстві

здобуваються за рахунок незначних витрат (трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів);

3) принцип системності, який зумовлює потребу в обліку чинників правового, технічного, економічного та соціального змісту, які безпосередньо мають вплив на норми праці;

4) принцип об'єктивності, який допускає забезпечення для усіх працівників на підприємстві однакових можливостей для того, щоб виконувалися встановлені норми;

5) принцип чіткості, який означає, що норми праці мусять відповідати встановленим критеріям продукції, яка реалізується, предметам та засобам праці, умовам, видам виробництва тощо, які сприяють чітким розрахункам під час встановлення витрат праці, що є необхідними на підприємстві;

6) принцип похвального відношення робітників до підприємства, який виражається в потребі формування такої системи нормування праці, за якою можливо встановити позитивне відношення працівників до функцій, які вони виконують, соціального середовища та підприємства загалом. Такий принцип називають ще принципом задоволення від праці [9, с. 45-48].

Загалом, зазначені принципи, в сукупності встановлюють вихідні положення щодо організації нормування праці на підприємстві.

Важливою складовою є зміст процесу нормування праці на підприємстві, який:

- аналізує характер праці конкретної категорії працівників, орієнтуючись на реальні технічні та санітарно-гігієнічні умови;
- вивчає сучасний науково-технічний та зарубіжний досвід, при цьому, аналізує можливі варіанти адаптувати його в реаліях вітчизняних підприємств;
- обирає дієвий варіант технології, який дозволяє ефективно організувати працю;

– проектує режими роботи обладнання, прийомів і методи праці, організовує комплексне обслуговування робочих місць, режими праці та відпочинок;

– розраховує норми відповідно до властивостей технологічного та трудового процесу;

– здійснює апробацію норм, оцінює їх ефект в економічному плані, аналізує тенденції і зміни організаційних та технічних умов, в тому числі уточнює норми [10, с. 43-46].

Наостанок розглянемо значення нормування праці на підприємствах, яке полягає в тому, що воно:

а) допомагає встановити об'єктивно необхідні витрати праці для виконання роботи, яка є першочерговою;

б) є базисом більшої частини планів роботи, економічних розрахунків, організаційних нововведень на підприємствах як поточного часу, так і в перспективному майбутньому [11, с. 27].

В цілому, в умовах ринкової економіки сьогодення, коли підприємства стають незалежними в економічному плані, а конкуренція товаровиробників на перший план виносить питання «виживання», в цьому моменті нормування праці і набуває ключового значення як діючий спосіб, що скорочує витрати праці, економить кошти, які направлені на оплату праці, знижує собівартість продукції та підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Підсумовуючи, зазначимо, що на законодавчому рівні визначення «нормування праці» відсутнє, а наукова доктрина висвітлює його не великою кількістю точок зору, тому можемо запропонувати власне визначення, за яким нормування праці можна розуміти як процес проектування, який на практиці встановлює необхідні заходи, що допомагають підвищити сумарний результат праці, знижуючи при цьому витрати робочого часу.

Нормування праці є своєрідною візитною карткою для того, щоб підприємства мали змогу здійснювати свою діяльність ефективно, незалежно від факторів зовнішнього впливу.

Значення нормування праці є більш ніж вагомим, бо економічні зміни в економіці України, які є нестабільними, потребують оновленого погляду на сутність та призначення норм праці, які є провідними в роботі підприємств.

## **1.2. Методи нормування праці**

Через необхідність розширення практики нормування чисельності управлінського персоналу в нових умовах господарювання постає питання про нові підходи розробки методів нормування, які б дозволили враховувати вплив організаційно-технічних, соціально-економічних та психіко-емоціональних умов праці на чисельність працівників управління. Нормування визначає, яку методичну основу обрано для встановлення норми витрат праці тим чи іншим засобом. Серед іншого, методи нормування праці дають змогу встановлювати прогалини в організації підприємства і під час використання резервів, за допомогою яких формуються необхідні заходи щодо оптимізації робочого часу, який використовується під час раціонального здійснення трудових задач. Саме тому, методи нормування праці не можна оминати увагою і вони є дуже важливими під час діяльності підприємств, які потрібно детальніше охарактеризувати, визначивши їх основні види та особливості.

Під методами нормування загальноприйнято вважати комплекс прийомів, які встановлюють норми праці, що здійснюють аналіз трудового процесу, виявляють резерви для підвищення ефективного функціонування на підприємстві тощо.

Виділяють дві основні групи методів:

а) аналітичні – методи нормування праці, за якими передбачається встановлювати норми праці в процесі роботи за сприянням хронометражу та фотографії робочого дня (на них ми акцентуємо увагу детальніше в наступному розділі). Зазначені методи дозволяють обґрунтовувати технічні та економічні показники в діяльності підприємств;

б) досвідно-статистичні – методи нормування праці, які складають базу звітних даних про продукцію, яка випускалась в минулому періоді часу (за квартал або за рік). Вартість продукції, яка виготовляється, розділяється на кількість так званих людино-днів чи людино-годин. Також така норма виробітку встановлює продуктивність праці за обраний період в минулому часі. Свого поширення ця категорія методів набула на підприємствах середньої масштабності, а також в організаціях, що взаємопов'язують функції торговельного та виробничого змісту. До таких методів відносять ті, що встановлюють нормативний (плановий) час у вигляді методу аналогів та порівнянь, а також ті методи, які параметрично є залежними [12, с. 103-104].

Слід відзначити, що кожен із методів однієї групи містить в собі елементи іншої. Наприклад при хронометражі, нормувальником на підставі досвіду в минулому часі може бути сформована інтенсивність праці працівника, а результати вимірів при цьому коректуються під конкретний коефіцієнт. Для методу аналогів та порівнянь, з іншої сторони властиве зіставлення параметрів щодо операцій, які виконувалися в минулому, проте окремо взяті умови кожної операції потребують коректування на підставі чітких розрахунків та відповідних аналізів [13, с. 167].

Впровадження аналітичних методів більш доцільне для масового виробництва продукції, яке використовує технологічне обладнання чи об'ємний вміст кваліфікованої ручної праці. Зазначені методи дають



змогу одержати досить точні значення нормативного часу, але з іншої сторони, потребують певних затрат на те, щоб провести спостереження.

Досвідно-статистичні методи для об'ємних операцій є не такими затратними, проте результати, які вони представляють, є більш загальними та враховують значно меншу кількість параметрів і зазвичай схиляються до суб'єктивності. Однак сутність часу встановлюється для менш конкретних задач з урахуванням диференційованого уподібнення та оцінювання, базуючись на опитуваннях, інтерв'ю тощо [13, с. 169].

Продовжуючи, зазначимо і те, що на вибір методу нормування впливають дві основоположні умови:

1) необхідна точність під час встановлення норм та трудомісткість під час здійснення вимірів. В свою чергу, трудомісткість вимірів і точність результатів слугують як допоміжні показники, що зазнають вплив різноманітних факторів. Рівень коректної деталізації операції є ключовою підставою, яка встановлює об'єм затрат для того, щоб визначити норми. Для процесів з об'ємними операціями, затрати для того, щоб проводити спостереження, як вже було зазначено є нижчі, аніж для процесів з операціями, які є більш детальними, проте відрізняються і методи, які визначають нормативність часу. Більш того, для визначення точності виміру потрібен рівень деталізації поставленої задачі;

2) необхідна більша точність задач, які є деталізованими та слугують для того, щоб одержувати позитивні результати [13, с. 171].

Взагалі, метод нормування потрібно обирати таким чином, щоб внаслідок проведених спостережень та аналізів був сприятливий результат вимірювань. Процеси виробничого характеру, яким притаманна велика доля автоматизації, є не такими схильними до суб'єктивного впливу працівників, проводити виміри нормативів для таких процесів буде більш коректнішим. З іншої сторони, процеси, в яких переважає ручна праця, зазнають набагато більшого впливу

працівників, у зв'язку з чим буде встановлюватися інший метод нормування. Трудомісткість вимірів по своїй природі також залежить від схилення процесів до суб'єктивності впливу щодо працівників. Чіткі результати потребують куди більших трудомістких вимірів.

Існує також і матриця вибору методу, яка встановлює нормативний час залежно від рівня деталізації операцій та суб'єктивності щодо впливу на працівників. Тобто, вона пропонує засіб для того, щоб обрати метод нормування, який може враховувати при конкретній ситуації як трудомісткість вимірів, так і результативну чіткість нормативів.

Процеси, яким притаманна незначна деталізація операцій та які не схиляються до суб'єктивності щодо впливу на працівників, доцільно вимірювати за допомогою досвідно-статистичних методів (аналогу та порівнянь і параметричних залежностей). Процеси, що мають об'ємні операції та зазнають вплив на працівників, відповідно, закріплюються за аналітичними методами [14, с. 498].

Наостанок виокремимо, що для деталізованих процесів та конкретних задач встановлюється метод мультимоментних спостережень та метод елементарних нормативів.

Метод параметричних залежностей для деталізованих задач необхідно обирати під час значного вмісту автоматизованих операцій, які проходять в рамках процесу. Під час зростання вмісту ручної праці та суб'єктивності впливу працівників на виробничий процес, за доцільним видається використання точних методів нормування (хронометраж та фотографію робочого часу). Власне кажучи, зазначені аналітичні методи для деталізованих операцій дають змогу оптимально співвідносити точність та надійність отриманих результатів і затрат під час проведення спостережень [14, с. 507].

Таким чином, під методами нормування загальноприйнято вважати комплекс прийомів, які встановлюють норми праці, що

здійснюють аналіз трудового процесу, виявляють резерви для підвищення ефективного функціонування на підприємстві тощо.

Виділяють дві основні групи методів: а) аналітичні; б) досвідно-статистичні.

Для правильного вибору методу необхідні різні умови. Одна із умов, яка впливає на вибір – це трудомісткість під час проведення вимірів та конкретизована надійність отриманих результатів. Іншою умовою виступає точність поставлених задач, які є деталізованими та слугують для того, щоб одержувати позитивні результати.

## РОЗДІЛ 2

### ЗМІСТ ОСНОВНИХ ВИДІВ НОРМ ПРАЦІ ЯК ОСНОВОПОЛОЖНИХ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Особливості нормування робочого часу для виробничих процесів

В сучасній Україні простежується тенденція скорочення чисельності населення і в тому числі працездатного населення. Внаслідок цього відбувається зменшення обсягів виробництва продукції та зниження рівня ВВП загалом в країні, адже праця – це один з трьох головних складових факторів виробництва. Тобто існує пряма залежність національного виробництва від кількісних та якісних характеристик працездатного населення. Щоб підтримувати вищезгадані показники на належному рівні необхідно вивчати та досліджувати фактори впливу на них. До таких факторів відноситься встановлення та дотримання нормального рівня тривалості робочого часу.

Методика, яка встановлює норми часу, залежить в першу чергу, від виду виробництва, ступеня механізації праці працівників і від форми, яка організовує таку працю. Для найвищого ступеня серійності властиві: досконала техніка, передові технології тощо. У зв'язку з цим, затрати праці для того, щоб реалізувати ті ж самі вироби та сама продуктивність, яка необхідна для цього, буде зовсім різною в умовах масового виробництва на підприємствах.

Аналіз трудових процесів робітників відбувається за підтримки спостереження та послідовної витрати часу як на процес виробництва, так і на роботу загалом. Це і є один із ключових етапів, який формує обґрунтовані норми [15, с. 66]. Для цього, керівниками підприємств

обирається метод (и) для того, щоб встановити витрати робочого часу. Означений процес для вибору методу досить важкий, оскільки:

- потрібно визначити ціль, за якою буде проводитися оцінка витрат робочого часу;
- прийняти рішення, яке буде об'єктивним стосовно процедури проведення витрат робочого часу;
- надати належну оцінку ресурсам, які є в наявності та потрібні для того, щоб реалізувати обраний метод.

Метою методів щодо встановлення витрат робочого часу є:

- виявлення структури витрат робочого часу для того, щоб ліквідувати витрати часу;
- оцінити методи та прийоми праці;
- визначити норми та нормативи;
- знайти причини, по яким недовиконуються або, навпаки, перевиконуються встановлені норми.

Відмітимо, що під час вибору методу витрат робочого часу потрібно ґрунтовно досліджувати трудовий процес, а саме: зміст трудового процесу, рівень автоматизованої праці, форми організації праці, тривалість циклічності трудового процесу тощо [15, с. 69-72].

Існуючі методи встановлення витрат робочого можна поділити на дві групи: прямого спостереження (хронометраж) та моментні спостереження (фотографія робочого часу). Проаналізуємо їх змістовніше.

1. Хронометраж слугує способом для того, щоб вивчати витрати робочого часу при виконанні всіх складових операції, які на протязі робочого дня виконуються повторно. За його допомогою встановлюються чіткі витрати часу для здійснення ручних та машинних складових операції. Хронометражем передбачено внесення результатів до спеціальної таблиці (хронокарта). Його також використовують під час аналізу оптимального складу та структури операції, що в свою чергу,

дає змогу встановити тривалість на виконання і реалізацію нормативів [16, с. 168].

Хронометраж містить в собі чотири основні етапи:

а) підготовчий етап до спостереження. Зазначений етап здійснює вибір об'єкту спостереження, аналізує чисельність складових в операції та формує фіксажні точки;

б) етап спостереження. Цим етапом передбачається протоколювання кожного елементу операції. Тобто, секундоміром чітко встановлюється тривалість кожної дії та системи прийомів;

в) аналіз хронокарти. Цим етапом оброблюється хронометраж спостережень;

г) реалізація рекомендацій. Цим етапом проводиться дослідження ймовірних резервів щодо скорочення витрат робочого часу під час виконання окремих операцій. Таке дослідження передбачає і змогу виявляти зайві рухи та дії, які в свою чергу, можуть призводити до втрати робочого часу. Також ці рекомендації закріплюють висновки стосовно запровадження норм та нормативів [16, с. 169-170].

2. Фотографія робочого дня слугує прямим спостереженням трудового процесу, який здатен забезпечити витрати робочого часу, час обслуговування робочого місця, а також час, який потрібен на відпочинок та на перерви, які передбачені регламентом підприємства.

Цілями фотографії робочого часу є наступні:

- аналіз балансу робочого часу на протязі зміни, запровадження витрат часу за категоріями (час, який є підготовчо-заключним, основний, допоміжний та час, який відводиться на перерву та відпочинок);

- виявлення причини витрат робочого часу;

- запровадження оптимального балансу робочого часу на підставі ліквідації втрат робочого часу;

- аргументування потреб чисельності працівників для того, щоб виконувати окремі види робіт;

- встановлення рівня завантаженості працівника на протязі робочого дня;

- формування нормативної бази балансу робочого часу як основи для того, щоб розраховувати норми праці, які є науково обґрунтованими [16, с. 170].

Якщо провести фотографію робочого дня не видається можливим, як приклад, якщо є велика чисельність об'єктів спостереження або не вистачає коштів для того, щоб залучати багато спостерігачів, то в такому разі коректно забезпечувати самофотографію робочого дня. Такий спосіб спостереження за характером, подібний фотографії робочого дня, окрім того, що за ним спостереження проводиться самим працівником. За рахунок самофотографії можливо досягнути одночасність та масовість спостереження, яка встановлює правдиві результати праці. Також вона поширена в одиночному та дрібносерійному виробництві, що характеризується непостійністю структури трудового процесу і містить велику кількість робіт для виконання. Також вона має підвиди: індивідуальний і груповий. Особливим є груповий, який здійснюється під час аналізу трудового процесу і встановлює рівномірний поділ функцій між працівниками [17].

Взагалі, метод моментних спостережень виступає для систематичної фіксації подій на окремих робочих місцях з подальшою обробкою матеріалів спостережень в математичному контексті [18, с. 173].

Як і хронометраж, метод моментних спостережень має свої етапи:

- а) підготовка до спостереження;

- б) процедура проведення спостережень;

- в) опрацювання спостережень, їх аналіз та надання остаточного висновку [18, с. 174].

Враховуючи наведене вище, можна зазначити, що під час обрання існуючого методу, який встановлює витрати робочого дня, необхідно правильно обрати об'єкт спостереження, чітко розрахувати ресурси, які є в наявності для того, щоб проводити такі спостереження та проаналізувати рівень їх наукового обґрунтування. Зазначене дозволить сформулювати змістовні норми праці, які слугуватимуть основою для того, щоб реалізувати справедливую та ефективну систему оплати праці.

Продовжуючи, виділимо ще два окремих методи, які впливають на нормування робочого часу.

1. Укрупнений метод, який визначає норми на підставі попередньо реалізованих укрупнених розрахункових величин затрат робочого часу на конкретні операції, деталі чи види робіт. Цей метод, як і самофотографія робочого дня, розраховує норми на підприємствах з індивідуальним та дрібносерійним видами виробництва [17].

2. Мікроелементний метод, якому належить вагоме значення та який слугує для того, щоб нормувати ручні і машинні процеси. Тобто, за цим методом встановлюються та аналізуються прості елементи (мікроелементи), з яких формуються різні за своїм змістом операції трудового характеру. Такі мікроелементи запроваджують норми затрат часу в залежності від ключових факторів, які мають безпосередній вплив на їх структуру.

Плюсами означеного методу є те, що до того, як починається трудовий процес є можливість конструювати набір різноманітних процесів трудового характеру, базуючись сформованою системою мікроелементів, які визначені змістом та методом для здійснення праці, схемою, яка організовує робоче місце і трудовими навиками працівника. Ця система також допомагає встановити раціональні затрати часу на те, щоб виконувати окремі елементи операції. Затрати часу на елементи, які є простими за своїм змістом, закріплюються за своєрідними



мікроелементними нормативами, які є сподіваними обсягами часу, що були знайдені за результатами статистичної обробки [19, с. 44].

Отже, трудові процеси працівників відбуваються за підтримки спостереження та послідовної витрати часу як на процес виробництва, так і на роботу загалом. Це і є один із ключових етапів, який формує обґрунтовані норми, за допомогою яких обираються методи для того, щоб встановити витрати робочого часу.

Ключовими методами нормування робочого часу для виробничих процесів є наступні:

- 1) метод прямого спостереження (хронометраж);
- 2) метод моментних спостережень (фотографія робочого часу, яка має підвид – самофотографію);
- 3) метод укрупнення;
- 4) мікроелементний метод.

## **2.2. Нормування чисельності управлінського персоналу на підприємствах**

Нормування праці, яке є одним з важливих елементів системи управління персоналом організації, в останні роки об'єктивно вийшло на перший план. Пов'язано це, насамперед, з необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізацією їх чисельного і професійного складу і своєчасним коригуванням вимог до персоналу виходячи з умов ринку. Усе це вимагає застосування різних методів нормування праці і розрахунку чисельності для різних категорій управлінського персоналу.

Особливо актуальною ця проблема є для підприємств, які створюються, реорганізуються або активно розвиваються, оскільки над ними менше тяжіють юридичні, моральні та інші обмеження по найманню або звільненню працівників.

Відзначимо, що основним напрямом організації праці управлінського персоналу є його нормування. В умовах сучасності, його роль тільки підвищується, що в свою чергу, дає право керівникам підприємств на власний розсуд встановлювати конкретну чисельність працівників, базуючись міжгалузевими, галузевими і місцевими матеріалами нормативного характеру.

В зазначеному спектрі, нормування персоналу полягає в формуванні мір витрат праці на те, щоб виконати встановлений обсяг робіт за період, який встановлений регламентом. Окремо відмітимо, що міра витрат праці може виражатись або через витрати часу робітника відповідної кваліфікації, яка необхідна для виконання поставленої перед ним задачі, або ж через чисельність працівників, які потрібні для здійснення означеної роботи [20, с. 89].

Якщо акцентувати увагу на нормуванні з точки зору наукового вчення, потрібно сказати, що воно покликане допомагати вирішувати ряд взаємопов'язаних завдань соціального та економічного значення.

Одне із завдань – це зменшення витрат часу на здійснення праці та на цій основі зменшення чисельності працівників, які її виконують. Зріст праці, яка є продуктивною для працівників під час виконання тих чи інших робіт може бути досягнутою внаслідок запровадження норм часу, які встановлені на основі використання прогресивних та сучасних методів і засобів, за рахунок ліквідації неліквідних складових, що притаманні трудовому процесу. Водночас, якщо виключати неліквідні та непотрібні навантаження, які з'являються в процесі нормування, створюються умови, які дають змогу підвищувати наповненість праці робітників і суміщати ними обов'язки, які на них покладені.

Завдання щодо скорочення чисельності управлінського персоналу, який є дуже значимим в умовах напруженого балансу трудових ресурсів, вирішується на підставі запровадження нормативів, які сприяють встановити потрібну чисельність штатних одиниць працівників за

окремими структурними підрозділами і загалом по підприємству, враховуючи при цьому, використання досвіду і техніки для того, щоб виконувати конкретний обсяг робіт. Також, що не менш важливо, скорочення чисельності управлінського персоналу зменшує витрати по фонду оплати праці.

Іншим завданням, яке має місце – це розумний розподіл праці та використання кадрів, що в сукупності може бути досягнуте на підставі встановлення конкретних пропорцій щодо їх чисельності за посадою та кваліфікацією. Для вирішення цього завдання запроваджуються нормативні поєднання чисельності працівників по різних категоріям, посадам та кваліфікаційним рівням. Якщо керуватись такими нормативними поєднаннями, то в такому разі не потрібно покладати на робітника виконання таких операцій, з якими може впоратися працівник з нижчою кваліфікацією [20, с. 94].

Вирішення завдань нормування праці в зазначеному питанні має взаємозв'язок з удосконаленням організації праці. На наш погляд, такий зв'язок характеризується тим, що під впливом удосконалювання організації праці преображається як об'єм нормування (чисельність працівників, структурних підрозділів, характер робіт, які виконуються), так і основа цього нормування (організаційні та технічні умови і методи (засоби) для того, щоб виконувати роботу) [21, с. 226].

В свою чергу, нормування праці потребує безперервності під час удосконалення організації праці. Так, досить правильно відмічається в юридичній літературі: «встановлення нормативної трудомісткості робіт і чисельності працівників повинне стати основою індивідуального і групового планування відповідних показників у межах кожного структурного підрозділу й організації в цілому. Крім того, нормування покликане бути розрахунковою основою при визначенні економічної ефективності впровадження заходів щодо удосконалювання організації і механізації процесів праці службовців» [22, с. 203].

Таким чином, здійснення організаційних, економічних і соціальних функцій, які притаманні нормуванню, зумовлюється існуванням комплексу нормативів, які дають змогу формувати суспільно необхідні витрати праці на одиницю об'єму відповідної роботи або ж її результату щодо встановлених рівнів управління.

Встановлення витрат праці, які є розумовими та які потрібні для того, щоб одержати задані результати, потребує аналізу і реалізації змістовних нормативних залежностей зазначених витрат від різноманітних нормоутворюючих чинників, які встановлюють тяжкість завдання, яке вирішується чи роботи, яка виконується.

Запроваджені на практиці методи нормування праці персоналу відрізняються за змістом використовуваних фактичних даних [22, с. 204]. Ця особливість відповідно до завдання, яке вирішується – визначити необхідні витрати часу на конкретний обсяг робіт чи розрахунок відповідної чисельності працівників може бути реалізована за допомогою двох груп методів нормування. Перша група, за пропозицією Г.Е. Слезінгера: «заснована на вивченні витрат робочого часу, друга – на статистичному аналізі чисельності службовців. Необхідні витрати часу на конкретні роботи можуть бути визначені або по заздалегідь розроблених нормативах і нормам часу, або шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу з використанням дослідницьких методів обробки відповідних фактичних даних» [23, с. 105].

Інші методи нормування засновані на статистичному аналізі, при якому потрібна чисельність працівників у конкретних умовах запроваджується за рахунок нормативних матеріалів (нормативів чисельності та обслуговування), які створюються на підставі математичних методів обробки конкретних даних, що є фактичними.

Розрахунок чисельності працівників може встановлюватися і на підставі підсумку розрахункових даних щодо необхідних витрат

робочого часу на роботи, які будуть виконуватися. Цим самим і встановлюється взаємозв'язок між двома групами методів нормування праці працівників [24, с. 511-512].

Слід відмітити, що нормування, яке здійснюється за рахунок методів першої групи, інколи іменують як пряме нормування, тобто яке здійснюється за допомогою методів другої групи. Обрання того чи методу праці щодо управлінського персоналу зумовлене, в першу чергу, змістом робіт, які виконуються. Саме тому, коректно було б запровадити нормативи і норми часу на великий обсяг робіт, які виконуються працівниками управлінського персоналу.

Якщо ж нормативи і норми часу відсутні або якщо ступінь організації праці є вищим, ніж передбачено нормативними матеріалами, то в такому разі нормування праці реалізується за допомогою дослідницьких методів, які займаються обробкою даних стосовно витрат робочого часу. Зазначений метод встановлюється для нормування робіт, які різняться деякою специфікою організаційних та технічних умов щодо їх здійснення в окремих підрозділах підприємства. Більш того, встановлюється і трудомісткість окремих робіт, враховуючи специфічність організації праці робітників [23, с. 107].

Використання дослідницьких методів нормування, що є дещо трудомісткі, як нами вже наголошувалось в попередньому підрозділі, однак, які дають змогу враховувати достеменно увесь комплекс специфіки роботи, є однозначно коректнішим. Відомості, які отримані на підставі аналізу витрат робочого часу, нагромаджують у собі специфічність роботи, яка досліджується. На превеликий жаль, в цих же відомостях виокремлені індивідуальні властивості виконавців і всі прогалини в організації такої праці. У зв'язку з чим, потрібно пам'ятати, що дослідницькі методи можуть надати чіткі результати за умови детального аналізу організації праці і витрат часу [25, с. 57].

Розглядаючи методи нормування праці, можна дійти до твердження про те, що завдання щодо встановленої конкретної чисельності управлінського персоналу, які зайняті виконанням робіт та стосовно яких існують операційні норми часу, без сумніву, не становлять якихось складностей. Проте у відношенні більшої частини працівників на підприємствах, як показує практика, дослідницькі методи не завжди використовуються, тобто єдиний та прийнятний для них є метод, що заснований на непрямому вимірі трудомісткості робіт (тотожний виміру чисельності управлінського персоналу) за встановленими чинниками.

Нормування праці за нормативами чисельності встановлюються для того, щоб визначити необхідну чисельність працівників за функціями управління та за посадами, спеціальностями і кваліфікаціями [26, с. 944]. За цим методом чисельність працівників встановлюється не на підставі підсумків витрат часу на роботи, які виконувалися, а на підставі нормативів чисельності, які здійснюються за рахунок впливу ряду об'єктивних факторів, які діють і впливають на об'єм та трудомісткість зазначених робіт.

Проведене дослідження підрозділу встановлює очевидність, що поруч з розрахунком чисельності працівників по функціям управління існує потреба у встановленні чисельності за посадовими групами. Однак для груп, в яких чисельність працівників неможливо розрахувати методами прямого нормування, це завдання можна розв'язати з допомогою укрупнення нормування за факторами, які встановлюються підприємством. З цією ціллю реалізуються норми обслуговування (для робітників, які в переважній більшості є зайнятими роботами, що мають обслуговуючий характер) і норми керованості (для керівників підприємств). Такі норми характеризують, яка кількість робітників може обслуговуватись чи бути об'єктами керівництва зі сторони працівника, який є нормованим при збалансованих

організаційних і технічних умовах. Застосовувати такі норми коректно в тому разі, коли необхідно визначитись не тільки з загальною чисельністю управлінського персоналу, але і з співвідношенням окремих категорій робітників (керівники, виконавці, інженери тощо).

З практичної точки зору, на нашу думку, доцільно використовувати декілька методів нормування відразу. Як приклад, виділимо, що чисельність якоїсь групи працівників, яка була попередньо виокремлена за укрупненими нормативами, може бути уточнена щодо специфіки умов означеного підрозділу за рахунок дослідницьких методів, які обробляють відомості. Зазначений шлях є дуже вагомим для того, щоб підвищувати рівень прогресивності нормативів чисельності. З цією ціллю потрібно запровадити детальну технологію, яка б сприяла виконувати роботу по окремим функціям управління і встановити як мінімальні, так і достатні витрати робочого часу, які є необхідними для кожної операції або ж за нормативами і нормами часу чи шляхом конкретного аналізу витрат робочого часу й дослідження конкретних відомостей, які є фактичними.

Отже, існуючі методики, які розраховують чисельність управлінського персоналу та практику їх застосування підприємствами, чітко дають зрозуміти, що на сьогоднішній час якоїсь однієї унікальної методики не існує.

На підставі вищевикладеного, слід зазначити, що питання нормування чисельності управлінського персоналу на підприємствах визначають методичні підходи, які надали змогу оптимізувати кількість управлінського персоналу, базуючись на нормативах чисельності. Вдосконалення нормування праці управлінського персоналу є підґрунтям для того, щоб раціонально забезпечувати та використовувати трудові ресурси, які в свою чергу сприяють тому, щоб зменшувати витрати виробництва та збільшувати його ефективність.

Нами було визначено, що для окремих працівників управлінського персоналу в залежності від організаційних та технічних умов і функцій, які ними використовуються, слід встановлювати вже знайомі дослідницькі або статистичні методи. В переважній більшості випадків використовуються дослідницькі методи нормування, які є трудомісткими та дають змогу враховувати достеменно увесь комплекс специфіки роботи управлінського персоналу.



## РОЗДІЛ 3

### СУЧАСНИЙ СТАН НОРМУВАННЯ ПРАЦІ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ

#### 3.1. Зарубіжний досвід нормування праці та можливості його адаптації в Україні

На сьогоднішній день, як показує практика, організація праці на більшості підприємств України не відповідає умовам ринкової економіки. Недостатньо уваги приділяється оптимізації нормування праці. На практиці це призводить до розвитку кризових явищ в цій сфері економічної діяльності, обумовлених порушенням взаємодії організацій і структур, що займаються нормуванням праці, а в деяких випадках і до їхньої ліквідації; скорочення або навіть повного припинення проведення досліджень і розробок нормативних матеріалів з праці; зменшення чисельності працівників, зайнятих нормуванням праці на виробництві, зниження їх кваліфікаційного рівня. Як наслідок, відбулося старіння нормативних матеріалів, погіршення якості норм і нормативів з праці, зниження рівня охоплення всіх категорій працюючих нормами трудових витрат.

Тому вивчення досвіду розвинених країн та його адаптація до національних умов є досить важливим елементом з огляду на перспективу України стати членом Європейського Союзу.

В країнах Європейського Союзу, на органи державної влади покладаються функції стосовно забезпечення та реалізації єдиної нормативно-інформаційної бази, що сприяє досить результативно розв'язувати величезний комплекс господарських, технічних і соціальних питань в межах підприємств [27, с. 21].

В багатьох країнах існують правила загальнонаціонального або галузевого характеру, які регламентують ключові положення щодо

порядку, за яким встановлюються, замінюються чи переглядаються норми праці. В більшості випадків такі норми забезпечуються на підприємстві. В практичному плані, в цій роботі підприємствам надається допомога через некомерційні та приватні центри, які займаються консультаціями тощо. Зазначені центри є професіональним осередком, які спеціалізуються на питаннях нормування праці, також вони надають сучасне програмне забезпечення, яке дозволяє використовувати сучасні прийоми щодо обчислювальної техніки. Як приклад, в США, питаннями в сфері продуктивності та якості трудового життя займаються різноманітні федеральні відомства та агентства, до числа яких входять спеціальні відділи та органи, які є незалежними і організації, які є напівурядовими. Відмітимо, що вирішення такої масштабної проблеми, як продуктивність і якість праці, так чи інакше, прямо чи безпосередньо має відношення до діяльності всієї політики державної влади в зазначеній сфері. За Міністерством праці США існує відділ, що відповідає за продуктивність і технології. Ключовими напрямками, за якими він здійснює діяльність – є вимір та аналіз продуктивності за секторами та галузями економіки США, який займається вивченням впливу науково-технічного розвитку галузей на робочу силу, а також розробляє та пропонує конкретні пропозиції щодо удосконалення зазначеної продуктивності [28, с. 100].

Продовжуючи, виділимо таку країну як Японія, в якій засновано центр продуктивності загальнонаціонального характеру, до керівницького складу якого, входять представники уряду та профспілки. Основоположною ознакою цього центру є облік людського фактору і забезпечення робітників соціальними гарантіями в контексті розширення та стабільності в сфері зайнятості, запровадження колективних форм організації і стимулюючої праці, соціального захисту робітників під час зростаючої напруженості норм праці тощо [28, с. 103].

Взагалі, нормування праці в практиці зарубіжних країн представлене як одна із важливіших складових в управлінні підприємством та тісно взаємопов'язується з ключовими сферами, в якій здійснюється діяльність (виробнича, технічна, організаційна, соціальна).

В умовах стрімкого піднесення науково-технічного прогресу і введення його досягнень в практичну діяльність господарювання, набагато розширилися функції нормування щодо організації виробництва та праці. Показовою особливістю є реалізація робіт з проєктування і нормування процесів трудового характеру в сполученні з проєктуванням процесів технологічного характеру та устаткування. На зазначене впливає існуюча методологічна та матеріально-технічна основа нормування праці, використання сучасних засобів електронної та обчислювальної техніки, та реалізація систем автоматизованого типу щодо нормування. Такі системи нормування праці на підприємствах, зазвичай діють в комплексному єдинстві з автоматизованими системами, які сприяють плануванню та організації виробництва [29, с. 211].

В країнах світу, сьогодні досить популярним стає мікроелементне нормування, яке до речі існує і в Україні та на яке вже зверталася увага. Однак, за зарубіжною практикою, тут враховується найменша дія, яка сприяє тому, щоб виявити точний час виконання дії та відказатися від секундоміра (в нашій державі навпаки) під час встановлення часу виробництва, бо це вже встановлено в мікроелементі. В умовах сьогодення функціонує більш ніж дві сотні систем мікроелементного нормування.

Однак і є деякі суперечності між німецькими та американськими підприємцями. Американські підприємці наголошують на тому, що досить важливим є здійснення однієї дії одною особою. В свою чергу, німецькими підприємцями передбачається використання колективізму, робочих груп, де не може бути когось одного «винного», таким може

бути виключно колектив. Такий метод праці надає ефект на підставі використання мотивації підвищеного характеру та під час контролю інших працівників [30].

Також зазначимо, що не так давно в країнах світу з'явився новий напрям, який організовує нормування праці – це збільшення ролі координаційної діяльності центральної служби нормування праці в межах усього підприємства. Робота координаційного характеру в сфері нормування праці забезпечує реалізацію стандартних форм, які займаються звітністю та документацією, враховуючи систему норм витрат трудового змісту, які існують на підприємстві. Підкреслимо, що в зарубіжних країнах значної уваги набуває точне встановлення норм часу і її елементів, у зв'язку з чим, на державному та місцевому рівнях запроваджені спеціальні довідники, в яких міститься термінологія з питань нормування та надаються методичні уніфікації [31]. Як приклад, виділимо країну Великобританія, в якій створено єдиний термінологічний довідник з нормування праці. Також в цій країні існує підхід, за яким розробляються типові норми праці та акцентується увага на державний сектор економіки. До речі, в Великобританії близько 35 % типових норм праці забезпечуються централізованим порядком [28, с. 107].

Далі відзначимо, що управління нормування праці в підприємствах зарубіжних країн зазвичай закріплюються за колективними угодами. В цих угодах передбачено особливі правила, які встановлюють справедливе використання норм; гарантують мінімальну заробітну плату; гарантують право працівників приймати участь в питаннях, які стосуються реалізації норм; встановлено умови, якими передбачено порядок, за яким використовуються і переглядаються норми праці. Більша частина підприємств переглядає норми кілька разів, протягом шести місяців чи року, навіть якщо проводяться формальні заходи організаційного чи технічного характеру

стосовно удосконалення процесів виробничого і трудового змісту. Такий підхід дає змогу підтримувати прогресивний зріст норм та знижувати ступінь праці, яка є напруженою [32].

Схожа ситуація існує в Республіці Казахстан, де відповідно до ст. 117 Трудового кодексу встановлено: «розробка, запровадження нових, заміна і перегляд норм праці провадиться роботодавцем за погодженням з представниками працівників» [33]. Однак, значення колективного договору і незалежність в питанні затвердження такого договору не передбачається.

Отже, нормування праці в зарубіжних країнах слугує невідривною складовою механізму щодо управління підприємством та як ефективний прийом, що регулює соціально-трудові правовідносини між роботодавцями та працівниками. Зарубіжні напрацювання теоретичного змісту і вагома практична діяльність в зазначеній сфері, дають змогу виділити ключові аспекти стосовно нормування праці, які можуть бути задіяні на підприємствах в Україні. Серед таких виділимо наступні:

- 1) запровадження збалансованого поєднання функцій органів державної влади та підприємств щодо управління нормування праці;
- 2) реалізація некомерційних та приватних центрів, які професійно займаються консультаціями щодо питань нормування праці;
- 3) оновлення нормативної бази з праці (збільшення якості та розширювати сферу впливу норм праці, які є діючими);
- 4) підготовка кваліфікованих спеціалістів в сфері нормування;
- 5) встановлення основоположних вимог соціального захисту робітників, якщо рівень напруженості праці є підвищеним.

Як підсумок, необхідно узагальнити про те, що зарубіжний досвід з питань нормування праці дає можливість реформувати існуючі сучасні підходи до нормування праці на підприємствах та залучати і робітників в процесі удосконалення таких підходів.

Використовуючи позитивний досвід зарубіжних країн нашою державою, який без сумніву адаптований до наших умов в діяльності підприємств, безпосередньо буде сприяти тому, щоб ліквідувати несприятливі явища, встановлювати резерви на підприємствах, які не використовуються, розв'язувати задачі щодо удосконалення зазначеної сфери тощо. Однак потрібно враховувати і те, що аспекти політичного та соціально-економічного характеру в Україні говорять про те, що повноцінно реалізувати потенціал нормування праці, який використовується в зарубіжних країнах на даний час не є можливим.

### **3.2. Шляхи вирішення проблем та напрями удосконалення нормування праці**

Соціально-економічні зміни, що відбуваються в українській економіці потребують приведення в дію всіх резервів ефективності використання трудового та виробничого потенціалу, а це неможливо без успішного вирішення проблем у сфері нормування праці. Серед великого кола проблем, що постають перед вітчизняними підприємствами в ринкових умовах їх функціонування, центральне місце належить ефективності використання праці залучених до виробництва працівників.

У зв'язку з зазначеним, виникає нагальна необхідність розглянути більш детально загальні проблеми та надати пропозиції стосовно підвищення якості процесів нормування в реаліях держави загалом та підприємств, зокрема.

Розпочати розгляд потрібно з узагальнюючого характеру. За останні десятиліття в Україні було приділено замало уваги щодо процесів нормування праці, відмітимо і те, що провідні спеціалісти з питань нормування праці не мали навіть необхідної нормативно-правової бази. Більш того, навіть сьогодні, переважною більшістю

підприємств, які до сих пір є радянськими зразками, встановлюються нормативи, які реалізовані під виробничі процеси, але вони не відповідають сьгоднішнім процесам технологічного і трудового змісту, а це призводить до неприйняттого використання трудових ресурсів [34, с. 37]. Тобто, можна зазначити, що ця проблема і призвела в подальшому до появи багатьох інших.

Також відмітимо, що сьгоднішній стан нормування праці говорить про те, що приділяється недостатньо уваги і до питань, які стосуються організації нормування праці. І це можна спостерігати як зі сторони органів державної влади, так і роботодавців. Зумовлюється така ситуація тим, що елементарно саботуються забор'язання державою, які закріплені на законодавчому рівні. Ці забор'язання стосуються системи звіту, обліку і контролю щодо нормування праці, а багатьма роботодавцями взагалі не проводиться ніяких робіт з нормування праці.

Зазначимо, що піднесенню нормування праці перешкоджала і економіка, яка постійно знаходиться на низькому рівні та за якою роботодавець міг діяти на власний розсуд і не мати ніяких забор'язань щодо робітників. З іншої сторони, інтерес робітника, якщо і був повністю усвідомлений, то не знаходив свого виходу по причині недієвої системи соціального партнерства, а також в силу того, що зв'язок, який виступав між нормуванням праці та оплатою був на катастрофічно низькому рівні. Держава, в свою чергу, була в умовах жорстких обмежень в бюджетному плані, посилювалися соціальні проблеми і як наслідок, практично в повній мірі «згорнулися» роботи з практичного формування та реалізації нормування праці [35, с. 227].

Продовжуючи розгляд організації нормування праці на вітчизняних підприємствах, виділимо найважливіші, на наш погляд проблеми, які існують сьгодні.

1. Аналітична робота, яка стосується того, наскільки ефективно нормування праці є дуже обмеженою. Ключовими матеріалами на

підприємствах слугують сформовані та реалізовані норми виробітку та розроблені на їх підставі розцінки і частки за фактично відпрацьований час, який встановлюється нормами. Зазначений розріз аналізу на більшій частині підприємств здійснюється кожного місяцю та за постійно зростаючими висновками. Мова стосується і про неповноцінне охоплення таким аналізом окремих категорій працівників, бо на підприємствах встановлюються не тільки норми виробітку, але і норми обслуговування та чисельності [36, с. 60].

Відмітимо ще один проблемний аспект, який стосується обмеженості аналітичної роботи під час використання різних методик щодо діагностики ефективності процесу нормування праці. Наприклад, на підприємствах не підраховують показники, що встановлюють точність і напруженість норм та взаємозв'язок норм праці, які виконуються з працею, яка є продуктивною.

2. Методи нормування, які в більшій мірі використовуються на підприємствах, загалом вважають як об'єктивний підхід до встановлення норм [36, с. 61]. Проте, протягом останніх років вони використовуються під незначні роботи та окремі операції. Саме тому, оцінювати, наскільки процес нормування є ефективним, спираючись тільки на питому вагу норм, які закріплені за прогресивними методами, не доцільно. Результати повинні встановлюватися за об'ємом продукції, яка випускається та який було досягнуто на підприємствах, в яких використовуються відповідні підходи.

Більш того, на підприємствах майже не використовуються методи аналітичного нормування. До такого підсумку можна відносити і ситуацію, коли підприємства завзято застосовують для того, щоб встановити норми праці рекомендації, які було розроблені ще за радянські часи, на що вже зверталася увага раніше. Окрім того, норми, які закріплюються за укрупненими методами або за вже неактуальними аналітичними матеріалами, не можуть повноцінно встановити точний



результат праці, про що говорить їх вагоме перевиконання. Фактором, який спричиняє подібний стан виражається в тому, що нормативні документи галузевого характеру, які були запроваджені понад тридцять років тому є застарілими і не можуть точно враховувати сьгоднішні організаційно-технічні та санітарно-гігієнічні умови праці [37].

3. Перегляд норм праці на підприємствах не є регулярним. Відразу ж відмітимо, що після кризового періоду перегляд норм був розширеним, що пов'язується з об'ємною кількістю норм, контроль за якими проводиться за допомогою використання паперових способів обробки та під час оформлення кінцевого результату. Відсутня і повна ув'язка графіків, які здійснюють перегляд норм праці відповідно до встановленого плану з організаційного та технічного функціонування підприємства.

4. Багатьма підприємствами, питання нормування праці в недостатній мірі відображаються за колективними договорами. Більш того, існують підприємства, на яких зазначені питання в колективних договорах взагалі не розглядаються. Зазначене можна пояснити тим, що керівники підприємств не хочуть брати відповідальність, оскільки, в разі включення таких питань за колективними договорами, їх потім потрібно розв'язувати, але можливості для того, щоб покращити рівень та показники в сфері нормування праці – відсутні. Отже, якщо питання щодо нормування праці в колективному договорі не закріплені – це автоматично знімає з керівника підприємства відповідальність за його стан [36, с. 62].

Розглянувши ключові проблеми, виділимо основоположні пропозиції щодо їх вирішення загалом та шляхи щодо вдосконалення нормування праці на підприємствах, зокрема:

– сформувати нову, сучасну нормативно-правову базу, яка на сьогодні взагалі майже відсутня в питанні нормування праці, в тому

числі доопрацювати та розширити главу проекту Трудового кодексу України, яка стосується нормування праці;

- одним із напрямів вдосконалення праці є своєчасність в перегляді норм, оскільки норми, які є правильно обґрунтованими в значній мірі сприяють тому, щоб раціонально визначити плани підприємства, вирішувати питання, які стосуються розподілу та кооперації праці, встановлювати чітко визначену кількість обладнання та чисельність тих, хто працює;

- поширювати застосування технічних норм, тобто формування норм виробітку, часу, обслуговування, враховуючи при цьому можливості сучасної техніки й технології, яка застосовується на підприємствах, в тому числі прогресивних методів праці;

- поліпшувати якість нормування праці на підставі науково-технічних рекомендацій;

- запровадити єдину систему нормування праці, яка повинна містити конкретні норми й нормативи (міжгалузеві і галузеві), що здатні охопити весь комплекс процесів технологічного характеру;

- реалізувати автоматизовані робочі місця для нормувальників;

- розробити комп'ютеризацію проєктування, яка дозволить швидко обробляти технологічну та організаційну документації, а також чітко встановлювати норми затрат часу;

- підвищувати кваліфікаційний рівень нормувальників [38, с. 42-43].

З-поміж рекомендацій та пропозицій, які запропоновані, слід також відзначити, що вдосконалення нормування праці на рівні окремого підприємства не здатне в повному обсязі виконувати свої функції, якщо не проводити конкретні зміни галузевого рівня [39]. У зв'язку з цим, потрібно виділити ще і першочергові заходи, серед яких:

- заходи, які направлені на створення оновленого уявлення про сутність нормування праці в умовах сучасності;
- заходи, які допоможуть скоротити втрати робочого часу;
- заходи, які направлені на пошук резервів втрат робочого часу;
- заходи, які сприятимуть тому, щоб сформувати комплексну систему основоположних показників стосовно того, наскільки нормування праці на підприємствах є ефективним [40, с. 93-94].

Узагальнюючи, підведемо підсумок про те, що проблеми нормування праці на підприємствах, в умовах сучасності є дуже актуальним питанням. В цілому, проблеми оцінки ефективності нормування праці, які існують сьогодні, є тим ключовим чинником, що стримує ринкові перетворення та знижує ефективність вітчизняних підприємств.

В свою чергу, до питання удосконалення нормування праці необхідно підходити досить виважено та комплексно і проводити відповідні зміни як на рівні держави, так на рівні функціонування підприємств.

Удосконалення нормування праці на підприємствах дозволить: виявляти та використовувати резерви щодо зросту продуктивності праці; підвищувати кваліфікацію працівників, що в кінцевому результаті дасть змогу розширити виробництво та збільшити реальні доходи робітників. В будь-якому разі, ефективна робота підприємств в сучасних умовах можлива тільки за умови, якщо існує високий рівень організації нормування праці.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлено узагальнення теоретичних напрацювань, які дозволили розглянути сучасний стан нормування праці, визначити ключові проблеми та опрацювати конкретні напрями удосконалення зазначеного питання з врахуванням досвіду розвинених країн. Результати дослідження, які були отримані в процесі аналізу основних питань, дають змогу виокремити основні висновки:

1. На законодавчому рівні визначення «нормування праці» відсутнє, а наукова доктрина висвітлює його не великою кількістю точок зору, тому можемо запропонувати власне визначення, за яким нормування праці можна розуміти як процес проєктування, який на практиці встановлює необхідні заходи, що допомагають підвищити сумарний результат праці, знижуючи при цьому витрати робочого часу.

Нормування праці є своєрідною візитною карткою для того, щоб підприємства мали змогу здійснювати свою діяльність ефективно, незалежно від факторів зовнішнього впливу.

Значення нормування праці є більш ніж вагомим, бо економічні зміни в економіці України, які є нестабільними, потребують оновленого погляду на сутність та призначення норм праці, які є провідними в роботі підприємств.

2. Під методами нормування загальноприйнято вважати комплекс прийомів, які встановлюють норми праці, що здійснюють аналіз трудового процесу, виявляють резерви для підвищення ефективного функціонування на підприємстві тощо.

Виділяють дві основні групи методів: а) аналітичні; б) досвідно-статистичні.

Для правильного вибору методу необхідні різні умови. Одна із умов, яка впливає на вибір – це трудомісткість під час проведення вимірів та конкретизована надійність отриманих результатів.

Іншою умовою виступає точність поставлених задач, які є деталізованими та слугують для того, щоб одержувати позитивні результати.

3. Трудові процеси працівників відбуваються за підтримки спостереження та послідовної витрати часу як на процес виробництва, так і на роботу загалом. Це і є один із ключових етапів, який формує обґрунтовані норми, за допомогою яких обираються методи для того, щоб встановити витрати робочого часу.

Ключовими методами нормування робочого часу для виробничих процесів є наступні:

- 1) метод прямого спостереження (хронометраж);
- 2) метод моментних спостережень (фотографія робочого часу, яка має підвид – самофотографію);
- 3) метод укрупнення;
- 4) мікроелементний метод.

4. Питання нормування чисельності управлінського персоналу на підприємствах визначають методичні підходи, які надали змогу оптимізувати кількість управлінського персоналу, базуючись на нормативах чисельності. Вдосконалення нормування праці управлінського персоналу є підґрунтям для того, щоб раціонально забезпечувати та використовувати трудові ресурси, які в свою чергу сприяють тому, щоб зменшувати витрати виробництва та збільшувати його ефективність.

Нами було визначено, що для окремих працівників управлінського персоналу в залежності від організаційних та технічних умов і функцій, які ними використовуються, слід встановлювати вже знайомі дослідницькі або статистичні методи. В переважній більшості випадків використовуються дослідницькі методи нормування, які є трудомісткими та дають змогу враховувати достеменно увесь комплекс специфіки роботи управлінського персоналу.

Також встановлено, що існуючі методи, які розраховують чисельність управлінського персоналу та практику їх застосування підприємствами чітко дають зрозуміти, що на сьогоднішній час, якоїсь однієї унікальної методики не існує.

5. Зарубіжний досвід з питань нормування праці дає можливість реформувати існуючі сучасні підходи до нормування праці на підприємствах та залучати і робітників в процесі удосконалення таких підходів.

Використовуючи позитивний досвід зарубіжних країн нашою державою, який без сумніву адаптований до наших умов в діяльності підприємств, безпосередньо буде сприяти тому, щоб ліквідувати несприятливі явища, встановлювати резерви на підприємствах, які не використовуються, розв'язувати задачі щодо удосконалення зазначеної сфери тощо. Однак потрібно враховувати і те, що аспекти політичного та соціально-економічного характеру в Україні говорять про те, що повноцінно реалізувати потенціал нормування праці, який використовується в зарубіжних країнах на даний час не є можливим.

Зарубіжні напрацювання теоретичного змісту і вагома практична діяльність в зазначеній сфері, дають змогу виділити ключові аспекти стосовно нормування праці, які можуть бути задіяні на підприємствах в Україні. Серед таких виділимо наступні:

- 1) запровадження збалансованого поєднання функцій органів державної влади та підприємств щодо управління нормування праці;
- 2) реалізація некомерційних та приватних центрів, які професійно займаються консультаціями щодо питань нормування праці;
- 3) оновлення нормативної бази з праці (збільшення якості та розширювати сферу впливу норм праці, які є діючими);
- 4) підготовка кваліфікованих спеціалістів в сфері нормування;
- 5) встановлення основоположних вимог соціального захисту робітників, якщо рівень напруженості праці є підвищеним.

6. Проблеми нормування праці на підприємствах, в умовах сучасності є дуже актуальним питанням. В цілому, проблеми оцінки ефективності нормування праці, які існують сьогодні є тим ключовим чинником, що стримує ринкові перетворення та знижує ефективність вітчизняних підприємств.

Виділимо найважливіші, на наш погляд проблеми, які існують сьогодні:

1) аналітична робота, яка стосується того, наскільки ефективно нормування праці є дуже обмеженою;

2) методи нормування, які в більшій мірі використовуються на підприємствах, загалом вважають як об'єктивний підхід до встановлення норм;

3) перегляд норм праці на підприємства не є регулярним;

4) багатьма підприємствами питання нормування праці в недостатній мірі відображаються за колективними договорами.

Розглянувши ключові проблеми, виділимо основоположні пропозиції щодо їх вирішення загалом та шляхи щодо вдосконалення нормування праці на підприємствах, зокрема:

– сформувати нову, сучасну нормативно-правову базу, яка на сьогодні взагалі майже відсутня в питанні нормування праці, в тому числі доопрацювати та розширити главу проекту Трудового кодексу України, яка стосується нормування праці;

– одним із напрямів вдосконалення праці є своєчасність в перегляді норм, оскільки норми, які є правильно обґрунтованими в значній мірі сприяють тому, щоб раціонально визначити плани підприємства, вирішувати питання, які стосуються розподілу та кооперації праці, встановлювати чітко визначену кількість обладнання та чисельність тих, хто працює;

– поширювати застосування технічних норм, тобто формування норм виробітку, часу, обслуговування, враховуючи при цьому

можливості сучасної техніки й технології, яка застосовується на підприємствах, в тому числі прогресивних методів праці;

- поліпшувати якість нормування праці на підставі науково-технічних рекомендацій;

- запровадити єдину систему нормування праці, яка повинна містити конкретні норми й нормативи (міжгалузеві і галузеві), що здатні охопити весь комплекс процесів технологічного характеру;

- реалізувати автоматизовані робочі місця для нормувальників;

- розробити комп'ютеризацію проєктування, яка дозволить швидко обробляти технологічну та організаційну документації, а також чітко встановлювати норми затрат часу;

- підвищувати кваліфікаційний рівень нормувальників.

До питання удосконалення нормування праці необхідно підходити досить виваженого та комплексно і проводити відповідні зміни як на рівні держави, так на рівні функціонування підприємств.

Удосконалення нормування праці на підприємствах дозволить: виявляти та використовувати резерви щодо зросту продуктивності праці; підвищувати кваліфікацію працівників, що в кінцевому результаті дасть змогу розширити виробництво та збільшити реальні доходи робітників. В будь-якому разі, ефективна робота підприємств в сучасних умовах можлива тільки за умови, якщо існує високий рівень організації нормування праці.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єрмоєнко В.О. Основи нормування праці: навч. посіб. / Єрмоєнко В.О., Рижигов В.С., Коваленко С.О. К.: Вид-во Дельта, 2006. 288 с.
2. Синяєва Л.В. Нормування праці на підприємстві як основа її мотивації / [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/17\\_AVSN\\_2012/Economics/10\\_113003.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AVSN_2012/Economics/10_113003.doc.htm) (дата звернення: 19.03.2020).
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудових відносин: підручник / О.А. Грішнова. К.: Знання, 2004. 535 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
5. Кодекс законів про працю: Закон УРСР від 10 грудня 1971 року № 322-VIII (останні зміни: 13.02.2020) / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради Української України*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
6. Проект Трудового кодексу України від 27 грудня 2014 року: реєстраційний номер 1658 [Електронний ресурс]. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511-53221](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511-53221) (дата звернення: 19.03.2020).
7. Багрова І.В. Нормування праці: навч. посібн. / І.В. Багрова. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
8. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 328 с.
9. Дзюба С.Г. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці: монографія / С.Г. Дзюба, І.Ю. Гайдай. Донецьк: «Юго-Восток ЛТД», 2005. 171 с.

10. Економічний механізм функціонування підприємства: навчальний посібник / Радько фон Шульц М.М., Антохова І.М., Зрибнєва І.П., Антохов А.А. Чернівці: в-во БДМУ, 2011. 138 с.
11. Житченко В.О. Значення нормування праці в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 26–27.
12. Медведєв В.С. Методичні підходи до нормування праці. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 6. С. 102–106.
13. Генкін Б.М. Організація та нормування праці на підприємствах: підруч [для вузів] / Б.М. Генкін; [3-є вид., змін. і доп]. М.: Норма, 2005. 448 с.
14. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навчальний посібник / І.В. Ковальчук. К.: Знання, 2012. 680 с.
15. Пономаренко В.С. Управління розвитком нормування праці: монографія / В.С. Пономаренко, Г.В. Назарова, А.В. Семенченко. Х.: вид. ХНЭУ, 2012. 268 с.
16. Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 167–172.
17. Позднякова С.В., Донцова В.Г. Особливості застосування методів нормування праці [Електронний ресурс]. URL: <http://vuzlib.com.ua/articles/book/28642> (дата звернення: 19.03.2020).
18. Мороз В.Є. Вивчення затрат часу методом «моментних спостережень». *Наукові праці КНТУ*. 2010. № 17. С. 172–177.
19. Гурко Ф.М., Балушак Р.Г., Руденко О.А. Мікроелементні нормативи та рекомендації щодо їх призначення. К., 1992. 179 с.
20. Пашуто В.П. Організація і нормування праці на підприємствах: Навчальний посібник. Мінськ: Нові знання, 2010. 257 с.
21. Белова Т.А., Ільїн С.В. Методи визначення необхідності персоналу в економічних дослідженнях. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 225–228.

22. Ходич Ю. Методи планування чисельності персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Економічний вісник*. 2014. С. 202–206.
23. Слезінгер Г.Е. Праця в умовах ринкової економіки. М.: Нові знання, 2011. 274 с.
24. Економіка підприємства: підручник / [М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2003. 608 с.
25. Дубова С.Г. Дослідницькі методи нормування як складова раціоналізації структури персоналу. *Вісник ВПШ*. 2012. № 6. С. 56–59.
26. Збрицька Т.П. Нормування праці за нормативами. *Журнал «Глобальні та національні проблеми економіки»*, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2014. Вип. № 2. С. 942–947.
27. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Економіка АПК*. 2011. № 17. С. 20–25.
28. Жуліна Є.Г. Нормування праці в зарубіжних країнах: практика США та інших країн світу/ Є.Г. Жуліна. М.: Центр учбової літератури, 2011. 192 с.
29. Шарко М.В., Мешкова-Кравченко Н.В., Радкевич О.М. Економіка підприємства: навч. посіб. / М.В. Шарко, Н.В. Мешкова-Кравченко, О.М. Радкевич. Херсон: Олді-плюс, 2014. 436 с.
30. Miller D. Towards Sustainable Labour Costing in UK Fashion Retail (February 5, 2013). DOI: 10.2139/ssrn.2212100
31. Уманська В.Г., Шкільна Д.Г. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки світу. *Економіка і суспільство*. 2017. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/161.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf) (дата звернення: 19.03.2020).
32. Оранський Я.О. Окремі аспекти управління організацією праці на закордонних підприємствах. [Електронний ресурс]. URL:

[http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2014/Economics/10\\_167652.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2014/Economics/10_167652.doc.htm)

(дата звернення: 19.03.2020).

33. Трудовий кодекс Республіки Казахстан від 1 січня 2016 року / [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mikosoft.kz/trudovoy-codex-2016.html> (дата звернення: 19.03.2020).

34. Цибренко А.І. Виявлення проблем і формулювання пропозицій в управлінні нормуванням праці. *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 36–40.

35. Волошина С.В. Діагностика стану нормування праці на підприємстві. Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств: *III всеукр. наук.-практ. конф.*, 23-24 квітня 2013 р.: тези доп. Кривий Ріг: КЕІ КНУ, 2013. Т.1. С. 226–231.

36. Жадан О. Проблеми та перспективи розвитку національної системи нормування праці. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 4(60). С. 59–64.

37. Шафранська Т.Ю., Коломієць А.В. Удосконалення нормування праці на підприємстві. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_NNM\\_2011/Economics/10\\_93736.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NNM_2011/Economics/10_93736.doc.htm) (дата звернення: 19.03.2020).

38. Савкова С., Терещенко О. Шляхи вдосконалення нормування праці (за матеріалами регіонального обстеження). *Україна: аспекти праці*. 2014. № 2. С. 41–45.

39. Шапаренко К.В. Роль нормування праці та напрямки його вдосконалення. Актуальні проблеми управління персоналом та економіка праці. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів ЖДТУ*. [Електронний ресурс]. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/1441> (дата звернення: 19.03.2020).

40. Крайній В.О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 1. С. 92–95.