

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.50](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.50)

УДК 331.103

*В. І. Кифяк,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
ORCID: 0000-0002-6104-6403*

*С. І. Тодорук,*

*к. е. н., асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
ORCID: 0000-0003-4399-5952*

*Р. Р. Борис,*

*дослідник кафедри економіки підприємства та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
ORCID: 0000-0003-1070-1399*

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ НОРМУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

*V. Kyfyak*

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of business economics and human management, Yuriy Fed'kovich Chernivtsi National University*

*S. Todoruk*

*PhD in Economics, Assistant Professor, Department of business economics and human management, Yuriy Fed'kovich Chernivtsi National University*

*R. Borys*

*researcher, Department of business economics and human management,  
Yuriy Fed'kovich Chernivtsi National University*

## **IMPLEMENTATION OF MODERN APPROACHES TO NORMALIZATION OF WORKING TIME AT ENTERPRISES**

*Правильне ведення обліку робочого часу та його раціоналізація є завданням нормування праці, яке покликане збільшити ефективність використання усіх трудових ресурсів підприємства. Обґрунтовано необхідність дослідження структури робочого часу як міри праці, визначено основні характеристики механізму регулювання робочого часу в національній економіці, проаналізовано показники результатів використання робочого часу в Україні, використання фонду робочого часу на підприємствах України, проведено аналіз причин втрати робочого часу на підприємствах України в цілому, охарактеризовано сучасні проблеми нормування праці на підприємствах України та методи нормування робочого часу зарубіжних підприємств, запропоновано напрями покращення ведення робочого часу та його використання для ефективної діяльності підприємств, установ та організацій України та імплементацію інноваційних підходів аналізу та розподілу робочого часу у практику господарювання українських підприємств.*

*Proper accounting of working time and its rationalization is the task of labor normalizing, which aims to increase the efficiency of use of all the enterprise labor resources, which makes the topic relevant.*

**The purpose of this study** is to study the level of accounting and analysis of the use of working time influence on the effectiveness of the enterprise as the core of the national economy and the analysis of foreign experience of normalization of labor as a tool for regulating working time.

*The necessity of the structure of working time study as a measure of work is determined and the main characteristics of the mechanism of regulation of working time in the national economy is substantiated in the article.*

*The indicators of the results of the use of working time in Ukraine, the distribution of the working time fund at the enterprises of Ukraine, the reasons for the loss of working time at the enterprises of Ukraine as a whole are investigated, the modern problems of work normalization at the enterprises of Ukraine and methods of normalization of working hours of foreign enterprises are characterized as well.*

*The directions of working time improving and its use for efficient activity of enterprises, institutions and organizations of Ukraine and implementation of innovative approaches of analysis and allocation of working time in the practice of Ukrainian enterprises management are offered.*

**Conclusions from this study.** So, we identified the problems of using working time by Ukrainian workers on the base of analysis of the application of labor normalization at different levels.

*These problems can be solved through the use of modern approaches to the working time analysis and regulation, whose call is to rationalize and improve the efficiency of working time.*

*Analysis and standardization of working time of employees is realized at macro-, meso-, microlevels, each level is characterized by specific factors. The mechanism of multilevel rationing forms the system of employees working time management.*

*Modern technologies (such as Microsoft Kinect for Windows video scanner) allow you to analyze your working time costs in a complete and detailed way. The analysis carried out with the use of software will allow us to develop the optimal system of working hours for the specific enterprise and for certain conditions.*

*For efficient use of working time it is necessary to implement the experience of foreign enterprises and to apply such effective technologies as the Pareto principle, the ABC-analysis principle, the Eisenhower principle and others.*

*We consider that a comprehensive and systematic approach to the implementation of modern methods of the employees working time regulation will not only improve the economic efficiency of enterprises activity and the national economy as a whole, but also improve the social status of Ukrainian workers.*

**Ключові слова:** *робочий час; нормування праці; методи нормування праці; системний аналіз; раціоналізація праці.*

**Keywords:** *working time; labor rationing; methods of labor rationing; systematic analysis; labor rationalization.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Час – це найдорожчий ресурс сьогодення, який потребує детального та ретельного контролю у використанні, раціональному плануванні та його економії на всіх етапах людського життя. Для підприємства робочий час є ресурсом, який підлягає аналізу, обліку та раціоналізації. Правильне ведення обліку робочого часу та його раціоналізація є завданням нормування праці, яке покликане збільшити ефективність використання усіх трудових ресурсів підприємства.

У сучасних умовах нових технологій та мобільності робочої сили виникає проблема впровадження новітніх методів аналізу та раціоналізації робочого часу, як працівників, так і керівників. Адже час є основним вимірником праці від якого залежать витрати на оплату праці та реалізація управлінських рішень.

Саме від рівня проведення обліку й аналізу часу, розуміння усієї цінності та затребуваності даної інформації дає змогу детально вивчити усю діяльність кожного підприємства та використовувати усі його потужності на максимум. Застосування сучасних методик нормування робочого часу дасть можливість створити 100% зворотній ефект, максимальну продуктивність праці у національній економіці та на кожному підприємстві зокрема. Тому питання раціонального використання робочого часу сьогодні є актуальним, оскільки

чіткість в отриманні фактичних даних є запорукою правильного та активного ведення бізнесу, який потребує чіткого та пильного контролю з максимальною вигодою та ефективністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми раціоналізації трудових ресурсів досліджувалися вченими з різними позицій. Так, дослідження ефективності використання робочого часу керівного персоналу досліджували Л. Зайверт [1], П. Друкер [2], Г. Чайка [3].

Управління трудовими ресурсами через управління та нормування робочого часу розглядали М. Виноградський [4]; Л. Балабанова та О. Сардак [5].

Різні методичні підходи до оцінки робочого часу та його нормування присвячені праці С. Калініна [6], В. Адамчук [7], Ю. Одегов [8], І. Багрова [9].

Проблеми нормування праці та управління робочим часом на різних рівнях досліджували такі вчені як: А. Гриненка, Ф. Гілберт, О. Грішнова [10], С. Дзюба [11], Ф. Енгельс та К. Маркс [12], О. Жадан [13], У. Тейлор, А. Файоль та інші.

Оцінці ефективності використання робочого часу присвячено праці В. Абрамова [14], Л. Фільштейн та Ю. Малаховський [15].

Та виклики сучасного турбулентного високотехнологічного середовища вимагають постійного пошуку новітніх підходів до управління робочим часом та його нормування на основі обґрунтованих досліджень. Крім того, практика функціонування підприємств України доводить необхідність імплементації наукових положень раціоналізації та нормування робочого часу у їх діяльність.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є вивчення впливу рівня обліку та аналізу використання робочого часу на ефективність діяльності підприємства як ядра національної економіки та імплементація зарубіжного досвіду нормування праці як інструменту регулювання робочого часу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах час виступає в якості важливого конкурентного фактору. Вихід на ринок з товаром раніше конкурента, забезпечення необхідної якості та меншої ціни в співставленні з конкурентними аналогами – запорука успіху підприємства, а постійна стратегія, яка заснована на часовому чиннику – головна вимога фінансової стабільності. Реалізація такої стратегії не можлива без ефективного використання робочого часу. Основними цілями дослідження витрат робочого часу є:

- визначення величини та причин втрат і нераціональних витрат робочого часу;
- аналіз організації праці та здобуття відомостей про чинники, що впливають на витрати робочого часу;
- оцінка раціональності використовуваних прийомів і методів праці;
- вивчення і аналіз часу використання устаткування у взаємозв'язку з робочим часом виконавця робіт;
- оцінка якості вживаних трудових норм, причин їх невиконання або перевиконання;
- встановлення нормованих витрат праці на виконання заданої роботи. Робочий час є загальною мірою кількості праці [15].

У законодавстві про працю в Україні робочому часу та його нормування властиві такі характеристики:

- відповідність конвенціям МОП про організацію та нормування праці;
- диференційований підхід до встановлення робочого часу залежно від соціального становища та дієздатності;
- врахування у кількості відпрацьованого часу впливу шкідливих та важких умов праці;
- принципи індукції від більшого до меншого (річного балансу робочого часу до денного) у плануванні робочого часу працівників;
- додаткова оплата праці в понаднормований час чи в ненормативних умовах праці;
- планування та прогнозованість змін норм праці та режиму роботи;
- гуманний підхід до балансу часу роботи та часу перерв.

Недоліком регулювання робочого часу на макрорівні є неврахування флекс-тайму та інших режимів вільного робочого графіку, їх мотивації та нормування.

Ефективний та збалансований розподіл робочого часу – це системне явище, яке регулюється на усіх рівнях господарювання: національному, галузевому та на рівні підприємства.

На рівні підприємства – це проблема використання ресурсів та отримання результатів. Саме тому на рівні підприємства керівництво знаходиться в постійних пошуках новітніх ефективніших підходів управління часом. Завданням кожного структурного керівника є аналіз та контроль за використанням оплачуваного часу працівниками. Раціональне впровадження прогресивних технологій забезпечує високу якість продукції, ритмічність діяльності підприємства, впровадження інновацій та сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

Удосконалення нормування праці на рівні окремого підприємства не може в повній мірі реалізувати свої функції, якщо не будуть проведені відповідні зміни на галузевому рівні. У зв'язку з цим, до першочергових заходів слід віднести [16]:

- вдосконалення нормативно-правової бази щодо регулювання соціально-трудова відносин;
- створення системи розроблення та відновлювання міжгалузевих, галузевих нормативів витрат праці;
- удосконалення організації нормування праці на рівні підприємства;
- впровадження автоматизованих систем нормування праці;
- відновлення методичної бази розробки нормативів з праці;
- проведення заходів з підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів з нормування праці;
- формування нового уявлення про роль та значення нормування праці в сучасних умовах.

У використанні робочого часу в економіці України наявні істотні проблеми. Наймасштабніший прояв непродуктивного використання робочого часу та прихованого безробіття є суттєве зростання вимушеної неповної зайнятості у 2019 р. (таблиця 1), особливо через примусове переведення працівників на неповний робочий день та у відпустки без збереження заробітної плати. Через те, що неповна зайнятість у таких формах стала типовою для більшості працівників, у втрати робочого часу на одного працівника мінливі, без відображення чіткої тенденції. Зважаючи на економічні причини господарюючим суб'єктам важко розрахувати необхідну чисельність працюючих та витрати на оплату праці, що ускладнює прогнозування діяльності. Це стримує розвиток бізнесу, з одного боку, та створює соціальну напругу в суспільстві, з іншого.

**Таблиця 1.**  
**Динаміка показників вимушеної неповної зайнятості в Україні за 2019 рік**

Вид діяльності	Знаходились у відпустках без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)						Переведені з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)					
	тис. осіб			у % до середньо-облікової кількості штатних працівників			тис. осіб			у % до середньооблікової кількості штатних працівників		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>Промисловість</b>	<b>20,7</b>	<b>11,4</b>	<b>7,5</b>	<b>1,1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	<b>93,1</b>	<b>95,6</b>	<b>85,1</b>	<b>4,9</b>	<b>5,1</b>	<b>4,6</b>
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1,5	0,4	0,5	0,7	0,2	0,3	3,0	3,1	2,9	3,1	1,6	1,5
Переробна промисловість	17,9	9,6	6,2	1,4	0,8	0,5	87,0	79,3	68,9	79,3	6,2	5,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	1,0	1,3	0,7	0,3	0,5	0,2	2,3	12,7	12,7	12,7	4,5	4,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,3	0,0	0,2	0,2	0,0	0,2	0,8	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5

Джерело: [17]

Така ситуація спричинена тим, що якість норм є гранично низькою через відсутність практики або неправильно проведені дослідження витрат робочого часу та праці (фотографії робочого часу і хронометражні спостереження). Як правило, в організаціях ігнорують наукові та нормативно-методичні рекомендації щодо їх проведення або вони повністю відсутні, в результаті чого відсутня наукова обґрунтованість встановлення норм праці. Розрахунки норм праці не враховують усе розмаїття факторів на конкретному робочому місці та за сучасних умов. У кращому разі розглядають економічні й технічні фактори (наприклад, необхідність скорочення витрат на персонал, скорочення штату персоналу, інструкційно-технічна документація при освоєнні нового обладнання та ін.). Також навмисно спрощують технологію та зменшують рівень деталізації аналітико-розрахункової роботи під час спостереження. Як результат, в організації погіршується якість результатів праці, порушуються елементарні вимоги до створення сприятливих умов праці та безпеки праці [13].

Удосконалення нормування праці забезпечує також підвищення ефективності виробничих і трудових процесів. Методи вивчення витрат робочого часу, вживані в нормуванні, дозволяють виявляти недоліки в організації виробництва та використанні резервів, з тим щоб надалі розробити заходи по оптимізації використання робочого часу та раціоналізації виконання трудових операцій. Під методом нормування розуміється сукупність прийомів встановлення норм праці, що включають аналіз трудового процесу, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, проектування раціональних трудових процесів на основі раціональної технології і організації праці, розрахунок норм [18].

У практиці аналізу робочого часу на зарубіжних підприємствах надають перевагу методу метод мультимоментних спостережень (або мультимомент), на відміну від відчизняних, які використовують фотографії робочого часу та хронометраж

Метод мультимоментних спостережень (або мультимомент) також зустрічається у вітчизняній літературі, однак як різновид фотографії робочого часу. Причиною виділення окремо цього методу є те, що на відміну від фотографії робочого часу та хронометражу, при мультимоменті фіксуються час не усіх процесів, а лише вибірково з попередньо визначеною частотою та тривалістю спостережень. Принциповою перевагою мультимоменту перед класичними методами спостережень є зниження витрат часу на їх проведення, що є важливим для практичного застосування. Перевагою хронометражу та фотографії робочого часу залишається точність спостережень [19].

Аналітично-розрахункові методи нормування у вітчизняній літературі представлені в основному методами мікроелементного нормування, які у свою чергу, представлені за допомогою таблиць базових систем мікроелементів. Сутність мікроелементного нормування зводиться до того, що складні та різноманітні за своїм характером трудові дії є комбінаціями простих або первинних елементів, таких, наприклад, як «Перемістити», «Взяти», «Повернути» і т.д., які й названі мікроелементами. Під мікроелементом розуміється такий елемент трудового процесу, який далі розчленовувати недоцільно [20]. По відношенню до мікроелементних методів також використовується терміни «методи елементарних нормативів» та «системи попередньо заданих значень часу».

Суттєвої різниці у змісті цих термінів немає. До числа мікроелементних систем, що одержали найбільше поширення за кордоном, відносяться базові або детальні системи МТМ (від англ. Methods Time Measurement), Work-Factor, ВМТ (Basic Motion Time Study – вивчення часу виконання основних рухів), DMTS (Dimensional Motion Time Study – час виконання просторових рухів), а також автоматизовані системи мікроелементного нормування, такі, наприклад, як Most, Univation, Wocom 4M-Data, Modapts Plus та ін. [21].

У сучасному ХХІ столітті комп'ютерних технологій з новими високошвидкісними відеокамерами й алгоритмами ідентифікації відеозображень, сканерами рухів ці проблеми можуть бути вирішені, що відкриває нові обрії використання означеної унікальної вітчизняної системи мікроелементного нормування праці. Наприклад, можна провести зйомку виробничого процесу з використанням відеосканерів Microsoft Kinect for Windows. Основною особливістю цього технічного пристрою є те, що він дає змогу побудувати з інтервалами в трохи мілісекунд у системі декартових координат тривимірну модель людини. Звичайно, буде потрібний подальший математичний аналіз, що дасть змогу ідентифікувати за графіком криві переміщення окремих фіксажних крапок, який саме рух був зроблений працівником, і прив'язати його до представленого у вітчизняній системі мікроелементу. Розробка алгоритму математичного аналізу для вирішення цієї задачі може стати метою окремого науково-технічного дослідження. Окремо хочеться відзначити, що використання комп'ютерної техніки дасть змогу поширити метод мікроелементного нормування на тривалі за часом виробничі процеси. Аналіз доступних сучасних технічних засобів, інформаційних технологій та їхніх можливостей для вирішення проблем мікроелементного нормування праці, розробка математичних алгоритмів аналізу, а також більш детальне вивчення фундаментальних основ мікроелементного нормування вимагають окремого розгляду, вивчення і дослідження, результати якого будуть представлені авторами надалі [22, с. 140].

А також для аналізу та розподілу робочого часу слід застосовувати такі дієві технології як:

- Принцип «Парето» (20% зусиль дають 80% результату і навпаки). Потрібно враховувати, що лише декілька завдань плану є дійсно важливими, тоді як інші – другорядними.

- Принцип «АБВ – аналізу» При плануванні усі завдання потрібно поділити на 3 категорії: А – найважливіші, становлять 15% усіх завдань та дають 65% результату; Б – важливі, які становлять 20% від загальної кількості завдань та дають 20% результату; В – неістотні і неважливі становлять 65 % результату зусиль і дають 15% результату [5, с.91]. Завдання типу В слід делегувати.

- Принцип «Ейзенхауера» Колишній президент США Дуайт Ейзенхауер розглядав усі справи на основі двох критеріїв: важливості та терміновості. У результаті він усі справи розподіляв у соті простої матриці (Б-важливі нетермінові, А-важливі термінові, Г-нетермінові неважливі та В-термінові неважливі завдання).

Завдання типу А необхідно вирішувати одразу. Завдання типу Б потребують уваги та визначення строків виконання. Завдання типу В краще делегувати підлеглим оскільки, вони терміново мають бути виконані. Насамкінець, по відношенню до завдань типу Г необхідно сказати собі: «Ці завдання не варті моїх зусиль та часу». Багато хто потрапляє в пастку, яка полягає в тому. Що вони займаються в основному справами типу Г та В та не справляються зі справами типу А та Б [23, с.407-410].

На практиці господарювання підприємств новітні підходи та інструменти нормування праці слід імплементувати за допомогою методу нечіткої логіки. Цей метод дозволяє оцінити раціоналізацію робочого часу на рівні держави, галузі та підприємства у їх послідовному взаємозв'язку; врахувати вплив різноманітних факторів (через встановлення критеріїв та індикаторів) на регулювання робочого часу; носить об'єктивний характер, оскільки базується на математичному апараті; використати в оцінці різноманітні показники, які відображають результативність управління за різними аспектами діяльності підприємства; нетрудомісткий та доступний за вартістю; універсальний незалежно від форм власності та галузевої приналежності; Однак слід зазначити, що застосування методу нечіткої логіки можливе за умови відповідного програмного продукту, що може бути розроблено в стандартним додатку к Office Windows 2000, Mathcad.11.

Тож, аналіз та нормування робочого часу є багаторівневим механізмом, який реалізується на макро-, мезо- та мікрорівнях. На кожному з них впливають свої специфічні фактори, неврахування яких веде зниження ефективності робочого часу. Діджиталізація, мобільність робочої сили, швидкозмінюваність сучасних умов праці зумовлюють необхідність застосування таких методів аналізу та нормування робочого часу, які відповідають новим вимогам як роботодавця, так і працівника.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Отже, на основі аналізу застосування нормування праці на різних рівнях ми визначили проблеми використання робочого часу працівниками України. Ці проблеми можна вирішити через застосування сучасних підходів аналізу та нормування робочого часу, покликаним якого є раціоналізація та підвищення ефективності використання робочого часу.

Аналіз та нормування робочого часу працівників реалізується на макро-, мезо-, мікрорівнях, кожному рівню характерні специфічні фактори. Механізм багаторівневого нормування формує систему управління робочого часу працівників.

Сучасні технології (наприклад, відеосканер Microsoft Kinect for Windows) дають змогу проаналізувати витрати робочого повно та детально. Аналіз здійснений із застосуванням програмного забезпечення дозволить виробити оптимальну систему нормування робочого часу для конкретного підприємства та за певних умов.

Для ефективного використання робочого часу варто імплементувати досвід іноземних підприємств та застосувати такі дієві технології як принцип «Парето», принцип «АБВ – аналізу», Принцип «Ейзенхауера» та інші.

Вважаємо, що комплексний та систематичний підхід до імплементування сучасних підходів нормування робочого часу працівників підвищить не тільки економічну ефективність діяльності підприємств та національної економіки загалом, а й покращить соціальне становище працівників України.

Подальші дослідження повинні стосуватись напрямів моделювання робочого часу працівників та практичного застосування таких моделей у практиці господарювання.

### Список літератури.

1. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках : советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время; пер. Л. И. Цедилин, Н. А. Врублевская. Интерэксперт : Инфра-М, 1995. 266 с.
2. Drucker P. F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York : Harper Business, 2006. 208 p.
3. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 420с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб., 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. К.: Професіонал, 2004. 303 с.
6. Калініна С.П. Реструктуризація та регулювання зайнятості: Монографія. Донецьк, 2006. 557 с.
7. Адамчук В. В. Организация и нормирование труда. М. : Финстатинформ, 2000. 297 с.
8. Одегов Ю. Г., Журавлев П.В. Управление персоналом : учеб. для вузов. М. : Финстатинформ, 1997. 878 с.
9. Багрова І. В. Нормування праці : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
10. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Знання, 2001. 254 с.
11. Дзюба С. Г. Гайдай І.Ю. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. 172 с.
12. Marx K. and Engels F. Capital: A Critical Analysis of Capitalist Production. Tom 1. 1889. Appleton & Company, English.
13. Жадан О.В. Соціально-економічне значення нормування праці в сучасному суспільстві [Електронний ресурс]. *Держава та регіони*. Сер. : Економіка та підприємництво. 2013. № 6. С. 16-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_6_5).
14. Абрамов В.М., Данюк В.М., Гринько А.М. Нормування праці: навч. посібник. К.: Економіка, 2011. 208 с.
15. Чорна Н.М., Фільштейн Л.М. Розробка пропозицій щодо ефективного використання робочого часу. *Наукові записки*. 2012. Вип.12. част.ІІ. С. 96-101.
16. Донцова В. Г. Нормування праці на підприємстві. [Електронний ресурс]. URL : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/dontsova/diss/indexu.htm> (Accessed: 17.12.2019).
17. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс] – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
18. Крайній В.О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. Сучасні методи нормування робочого часу. [Електронний ресурс]. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 1. 2014. URL : <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf>
19. Медведев В.С. Порівняльний аналіз методів нормування [Електронний ресурс]. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3 (8). С. 209-213. URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>.
20. Zandin K.B. Maynard's Industrial Engineering Handbook. 5th edition. New York : McGraw-Hill, 2001. 2048 p.
21. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов. 7-е изд., доп. М. : НОРМА, 2007. 447 с.
22. Тертичний О.О. Пустова В.В., Данильченко Г.В. Місце нормування праці у кадровій стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 20. С. 139-143.
23. Данилевська І.В. Планування роботи спеціалістами агроформувань з акцентом на раціональне використання часу. *Ефективна економіка*. № 5. 2016. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4975>.
24. Кодекс законів про працю України : чинне законодавство станом на 17.12.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08?lang=en>.

### References.

1. Zajvert, L. (1995), *Vashe vremja – v Vashih rukah : sovety delovym ljudjam, kak jeffektivno ispol'zovat' rabochee vremja* [Your time is in your hands: advice to business people on how to effectively use working time], Interjeksper : Infra-M, Moskva, 266 s.

2. Drucker, P. F. (2006), *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harper Business, New York, Russia.
3. Chajka, H.L. (2007), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [Organizations of the manager]. Znannia, Kyiv, Ukraine.
4. Vynohrads'kyj, M.D., Vynohrads'ka, A.M. and Shkanova, O.M. (2009), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], 2nd ed, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
5. Balabanova, L. V. And Sardak, O. V. (2004), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [Professional Organizations of the manager labor], Kyiv, Ukraine.
6. Kalinina, S.P. (2006), *Pestrukturyzatsiia ta rehuliuвання zajniatosti*. [Restructuring and regulation of employment], Ukraine.
7. Adamchuk, V. V.(2000), *Organizacija i normirovanie truda* [Organization and rationing of labor], Finstatinform, Moskva, Russia.
8. Odegov, Ju. G. and Zhuravlev, P. V. (1997), *Upravlenie personalom* [Human Resources Management], Finstatinform, Moskva, Russia.
9. Bahrova, I. V. (2003), *Normuvannia pratsi* [Rationing of labor], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
10. Hrishnova, O.A. (2001). *Liuds'kyj kapital: formuvannia v systemi osvity i profesijnoi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and training], Znannia, Kyiv, Ukraine.
11. Dziuba, S. H. and Hajdaj, S. H. (2005). *Normuvannia pratsi v vitchyznianij i mizhnarodnij ekonomitsi*, [Rationing of labor in the domestic and international economy], “Yuho-Vostok, Ltd”, Donetsk, Ukraine.
12. Marx, K. and Engels, F. (1889), *Capital: A Critical Analysis of Capitalist Production*, Tom 1, Appleton & Company, English.
13. Zhadan, O.V. (2013), “Socio-economic importance of labor normalization in modern society“, [Online]. *Derzhava ta rehiony*. Ser. : Ekonomika ta pidprijemnytstvo. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_6_5). (Accessed 17 December 2019).
14. Abramov, V.M.; Daniuk, V.M. and Hryn'ko, A.M. (2011). *Normuvannia pratsi* [Rationing of labor], Ekonomika, Kyiv, Ukraine.
15. Chorna, N.M. and Fil'shtejn, L.M. (2012), “Develop proposals for efficient use of working time“, *Naukovi zapysky*, vyp.12, chast.II.
16. Dontsova, V. H. *Normuvannia pratsi na pidprijemstvi*. [Rationing of work at the enterprise]. [Online]. URL : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/dontsova/diss/indexu.htm> (Accessed 17 December 2019).
17. The official site of State Statistics Service of Ukraine [Online]. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
18. Krajnij, V.O. (2014). “Improvement of the labor normalization ssystem in modern conditions. Modern methods of normalization of working time“, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Vypusk 1. [Online]. URL : <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf>. (Accessed 17 December 2019).
19. Medvediev, V.S. (2013), “Comparative analysis of rationing methods“ [Online], *Ekonomika: realii chasu*. № 3 (8). URL : <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>. (Accessed 17 December 2019).
20. Zandin, K.B. (2001), *Maynard’s Industrial Engineering Handbook*. 5th ed. McGraw-Hill, New York, English.
21. Genkin, B.M. (2007), *Jekonomika i sociologija truda : ucheb. dlja vuzov* [Economics and sociology of labor]. 3rd ed, NORMA, Moskva, Russia.
22. Tertychnyj, O.O., Pustova, V.V. and Danyl'chenko, H.V. (2018). “Place of labor normalization in the personnel strategy of the enterprise. Business Economics and Management“, *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy*. Vyp. 20.
23. Danylevs'ka, I.V. (2016), “Planning of specialists work agro-formations with the emphasis on rational time using“, *Efektivna ekonomika*, № 5, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4975>. (Accessed 17 December 2019).
24. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Labor Code of Ukraine*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08?lang=en> (Accessed 17 December 2019).

*Стаття надійшла до редакції 19.12.2019 р.*