

УДК 331.103

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-11>**Ковальова О. М.**кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4240-4498>**Kovalova Olha**

Sumy National Agrarian University

РОЛЬ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

На початку розбудови ринкової економіки в Україні у сільськогосподарських підприємствах значно скоротилися роботи з нормування праці, а посада нормувальника праці була ліквідована зі штатних розписів підприємств. Однак сьогодні, в умовах обмеженості та високої ціни на ресурси, аграрні товаровиробники поступово починають усвідомлювати необхідність використання нормування праці та її організації на наукових засадах, оскільки нормування праці та планування діяльності є умовами раціонального використання ресурсів. Відповідно, сьогодні зростає попит на здійснення робіт з нормування праці. Деякі власники сільськогосподарських підприємств готові платити за послуги з нормування праці, залучаючи фахівців на умовах аутсорсингу. Представлені у статті результати отримані на основі дослідження умов праці та її організації, а також здійснення нормування праці на конкретних сільськогосподарських підприємствах. Результати показали, що після впровадження розроблених норм праці, кількості працівників, організаційних структур та розцінок на оплату праці зменшилися витрати на оплату праці та матеріальні витрати, а також збільшилась продуктивність праці на досліджуваних підприємствах.

Ключові слова: праця, трудовий потенціал, управління трудовим потенціалом підприємства, нормування праці, організація праці, норми обслуговування, оптимальна кількість працівників.

THE ROLE OF WORK STANDARDIZING IN THE LABOR POTENTIAL MANAGEMENT SYSTEM

At the beginning of market economy development, work on labor standardizing in agricultural enterprises in Ukraine was significantly reduced. And the position of work study man was eliminated from the regular lists of enterprises. However, today, in the conditions of limited and expensive resources, agricultural producers are gradually becoming aware of the need to use the standardizing of labor and its organization on a scientific basis, since the work standardizing and planning activities is a condition for rational use of resources. Accordingly, there is a growing demand for work standardizing today. Some farm owners are willing to pay for labor standardization services by outsourcing professionals. The results presented in the article are obtained on the basis of the study of working conditions and its organization and implementation of work standardizing at specific agricultural enterprises of Sumy region. Studies have shown that in all enterprises there are no specialists-regulators; outdated labor standards are used; persistent conflicts between workers and employers over conditions and pay; constant violation of labor discipline by employees; large losses of working time due to the fault of the employee, irrational organization of work and distribution of responsibilities; duplication of functions not only by employees but also by structural departments of the enterprise; lack of control over the execution of tasks. On the basis of the analysis of the organization of work and observations for the surveyed enterprises, the following measures have been developed for the work standardization: substantiated standards of service and norms of the number of employees; job responsibilities for all categories of employees; substantiated project organizational structures for each enterprise, taking into account measures to optimize the number of staff; reserves were found to save costs, which became the basis for the increase in chargeable man-hour rate. The results show that after the implementation of the developed labor standards, the number of employees, organizational structures, job responsibilities and wage rates reduced the time lost from 28% to 13% and increased the coordination of the work of livestock farms. Therefore, labor rationing has become the basis for increasing the efficiency of labor potential.

Keywords: work, labor potential, labor potential management of the enterprise, work standardization, organization of labor, norms of service, optimal number of employees.

JEL classification: M12, M5

Постановка проблеми. Важливу роль в управлінні трудовим потенціалом відіграє нормування праці, яке дає можливість визначити норми праці, а на їх підставі – оптимальну кількість працівників, що впливає на витрати. Отже, нормування праці є ключовим елементом менеджменту й набуває особливої актуальності в ринкових умовах господарювання.

Однак, незважаючи на визначну роль нормування праці в управлінні трудовим потенціалом, значна частина керівників підприємств та органів управління економікою стала взагалі відкидати доцільність нормування праці в умовах ринку та зменшує значущість

організації праці й заробітної плати [7], тим паче сьогодні завдання організації та нормування праці покладено безпосередньо на самі підприємства. Однак разом з названими керівниками існують інші менеджери, що намагаються організувати виробництво за стандартами розвинених країн. Вони намагаються відродити роботу з нормування праці у своїх підприємствах задля оптимізації кількості персоналу та оптимізації витрат, оскільки розуміють, що від цього залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Враховуючи велику роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом, вважаємо доцільним

вивчення світового та вітчизняного досвіду нормування праці, а також виявлення проблем, що виникають сьогодні в процесі нормування праці та організації виробництва на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям статті стали праці вітчизняних учених, зокрема роботи В.В. Вітвіцького [1], О.А. Грішнєвої [4], В.О. Крайнього [7], О.В. Чумаченко [13], В.Г. Уманської [12], В.М. Серединської [10], В.В. Вудвуд [2], С.В. Позднякової [10], В.М. Зливка [5], В.В. Скриль [11], А.А. Нечипорук [9].

В більшості праць увага приділяється висвітленню сутності та визначенню завдань нормування праці, вивченню досвіду нормування праці та розробленню заходів з удосконалення системи нормування праці. Велика кількість публікацій з цього питання свідчить про те, що теоретичний аспект нормування праці добре напрацьований.

В роботі В.М. Зливка зазначено, що наявні норми є застарілими, не відповідають сучасним реаліям, а також наведені результати впровадження нових норм продуктивності в рослинництві [6]. В роботі А.А. Нечипорука проаналізовано організацію нормування праці у рослинництві [9].

Однак все ж таки бракує публікацій, що мають практичний характер і стосуються аналізу наявних проблем нормування та організації праці на сучасних підприємствах.

Мета статті полягає у визначенні ролі нормування праці в системі управління трудовим потенціалом; вивченні закордонного та вітчизняного досвіду нормування праці; визначенні проблем нормування праці, що існують на галузевому рівні та рівні окремих підприємств; аналізі процесів нормування та організації праці на прикладі сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розвиток виробництва не може бути ефективним без науково обґрунтованих систем організації та нормування праці, планування праці та управління її організацією, застосування прогресивних норм і нормативів для організації праці на робочих місцях.

Сьогодні щодо нормування існують дві досить певні позиції. З одного боку, поширеним є уявлення про те, що норми, тарифи, оклади, доплати тощо є атрибутами бюрократичної системи, які мають зникнути разом з нею. З іншого боку, значна частина фахівців впевнена, що без нормування праці та елементів тарифної системи неможливо забезпечити ефективне управління суспільним виробництвом та розподіл матеріальних благ.

Проаналізувавши досвід нормування праці в закордонних країнах [6, с. 105], ми виявили, що в країнах з розвинутою ринковою економікою створена методологічна й матеріально-технічна база, що дає змогу здійснювати нормування праці практично всіх категорій працівників.

В Україні щодо наукової організації та нормування праці до початку незалежності було багато напрацьовано. Однак на початку періоду розбудови ринкових відносин нормування праці, як і загалом планування на підприємстві, було ліквідоване як пережиток планової економіки. Відповідно, існувала явна недооцінка ролі наукової організації праці, що пояснюється наявністю дешевих і доступних ресурсів, що залишились у спадок від Радянського Союзу. Однак сьогодні, коли рин-

кова економіка запрацювала повною мірою, а підприємці відчули обмеженість ресурсів та їх високу ціну, потреба планування та нормування праці знову стала актуальною.

Відзначимо, що сьогодні значно змінились технологія та технічні засоби у сільському господарстві, а нових норм виробітку на них не розроблено. Посади нормувальника відсутні. Використання застарілих норм привело до завищених витрат на паливе й нераціонального використання техніки та робочої сили. Відсутність тісного зв'язку між нормуванням праці та її оплатою привела до неефективної системи соціального партнерства, в результаті чого на підприємствах часто виникають конфлікти між працівниками та роботодавцями.

Однак сьогодні з'являється все більше керівників, які добре усвідомлюють значення нормування праці та його вплив на витрати виробництва. Про це свідчить готовність таких менеджерів платити за послуги нормування праці. Нами було проведено дослідження процесів нормування та організації праці в галузі скотарства на прикладі сільськогосподарських підприємств Сумської області.

Проведені дослідження процесів нормування та організації праці в скотарстві дали можливість сформулювати такі висновки.

1) В кожному з досліджених підприємств відсутні працівники-нормувальники. Нормативи праці визначаються за застарілими довідниками. Хронометражі зрідка проводяться, але їх мета переважно полягає у виявленні перевитрат пального. Хронометражі проводять економісти або обліковці.

2) Внаслідок дефіциту робочої сили (насамперед, молодих людей) на селі виникає проблема щодо найму працівників. Працівники добре освідомлені про це й часто шантажують роботодавців, погрожуючи тим, що не вийдуть на роботу, вимагаючи, збільшення заробітної плати. В результаті виникають конфлікти, що негативно відбивається на робочому процесі.

3) Внаслідок того, що останніми роками сільські мешканці звикли жити за рахунок домашнього господарства та поїздок на заробітки, працівники, працюючи по-старому, перестали дорожити робочим місцем, вважаючи роботу на фермі неprestижною та малодохідною.

4) Небажання працівників змінювати своє ставлення до роботи, а також бажання залишити все в старому порядку, коли можна було щось вкрасти, є причиною того, що раціоналізація трудового процесу на підприємствах часто зустрічає опір з боку працівників.

5) Порушення розпорядку робочого дня, коли працівники на годину-півтори запізнюються на роботу або раніше залишають роботу, було виявлено майже в усіх досліджуваних підприємствах. Це свідчить про відсутність чіткої системи організації праці на підприємствах.

6) На кожному з досліджених підприємств були виявлені працівники, що працюють з низьким темпом, допускаючи велику кількість перерв у роботі, в результаті чого існує велика питома вага простоїв з вини виконавця, що підтверджують проведені хронографічні спостереження. Так, у середньому по підприємствах на простої з вини виконавця припадає до 28% часу, а загалом витрати часу на простої та виконання чужих обов'язків складають 47%.

7) На всіх досліджених підприємствах були відсутні якісні посадові інструкції, часто вони «скачані» з Інтернету без урахування особливостей самого підприємства. В посадових обов'язках відсутній чіткий перелік обов'язків працівників відповідно до професії чи посади, обов'язки дуже часто дублюються. Так, нами було виявлено, що в посадових інструкціях завідувача відділу технічного обслуговування тваринництва та завідувача відділу механізації тваринництва з 15 обов'язків збігаються 14.

8) На одному з підприємств існують два сектори, функції яких майже повністю дублюються, а саме сектор ремонту та прибирання території та сектор технічного обслуговування. В результаті працівники мають двох безпосередніх керівників, функції яких дублюються. В результаті завдання мають несистемний характер та можуть суперечити одне одному.

9) Не прописані чітко обов'язки допоміжних працівників, що зайняті на загальногосподарських роботах. В результаті цього інтенсивність праці цих працівників дуже низька, зафіксована велика кількість випадків (на всіх підприємствах), коли ці працівники взагалі не були нічим зайняті, витрачаючи робочий час на бесіди з колегами або перекури.

10) В деяких підрозділах були відсутні плани роботи на день, в результаті чого на початку робочої зміни витрачалось багато часу на з'ясування та розподіл завдань між працівниками, між якими іноді виникали суперечки щодо розподілу завдань.

11) Відсутній контроль за виконанням завдань.

12) Зафіксовано відсутність єдиного місця зберігання інструмента, в результаті чого є велика кількість безсистемних переходів від одного місця виконання роботи до іншого. Так, дослідження виявило випадок, коли на виконання підготовчо-заклучних робіт витрачено 55 хвилин, а норматив затверджує лише 20 хвилин.

13) На одному з підприємств встановлені норми обслуговування для операторів машинного доїння перевищували норми, рекомендовані для наявної в тому підприємстві технології. В результаті цього між роботодавцем та операторами машинного доїння постійно виникали конфлікти.

14) Спостереження показали, що існують робітники, які працюють сумлінно, але через недобросовісність інших працівників також бувають простої в роботі відповідальних робітників.

15) В одному з підприємств розцінка за молоко перебувала на значно нижчому рівні, ніж у сусідніх підприємствах. Причиною було скрутне фінансове становище підприємства, внаслідок чого було неможливо платити гідну заробітну плату. Низька розцінка була основою постійних конфліктів між працівниками та керівником, що негативно позначалось на продуктивності праці.

Таким чином, для вдосконалення організації праці в молочному скотарстві у досліджуваних сільськогосподарських підприємствах було вжито таких заходів:

– визначені раціональні норми обслуговування на підставі даних хронометражних спостережень;

– на основі розрахованих норм та результатів хронометражних спостережень визначена оптимальна кількість працівників за всіма категоріями працівників;

– розроблені посадові обов'язки для всіх категорій працівників з урахуванням особливостей орга-

нізаційного та технологічного процесів конкретних підприємств;

– обґрунтовані проєктні організаційні структури для кожного підприємства з урахуванням заходів щодо оптимізації кількості персоналу на основі нормування праці;

– для підприємства, в якому діяла низька розцінка за молоко, в результаті аналізу робочого процесу були виявлені резерви для економії витрат, що стало основою збільшення розцінки.

Повторне спостереження за роботою працівників на досліджуваних скотарських підприємствах, що було проведене після вжиття зазначених заходів, показало, що внаслідок більш раціональної організації праці зменшилися втрати робочого часу з 28% до 13%, а робота колективів стала більш злагодженою. Отже, нормування праці стало причиною підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Висновки. Сьогодні відбуваються істотні зміни економічних умов, які створюють сприятливе середовище для відродження та розвитку системи нормування праці. Серед таких змін можна виділити формування конкурентного середовища в низці галузей економіки, прихід західних виробників з іншою філософією бізнесу, значну зміну технологій та технічних засобів. Ці зміни підвищили зацікавленість роботодавця до нормування праці, що додатково обумовлено посиленням соціальної спрямованості сучасного управління підприємством, підвищенням юридичної грамотності працівників у відстоюванні своїх прав. Роботодавець і працівник зацікавлені у застосуванні обґрунтованих норм трудових витрат та раціональному використанні робочого часу як за тривалістю, так і за ступенем інтенсивності праці. У таких умовах зростає вимога до точності, обґрунтованості, достовірності норм витрат праці.

Проведені дослідження особливостей нормування та організації праці на сільськогосподарських підприємствах свідчать про готовність керівників платити за послуги нормування праці та розроблення заходів щодо вдосконалення системи організації праці.

Результатом заходів з нормування праці в декількох сільськогосподарських підприємствах Сумської області є розроблення норм праці, норм чисельності персоналу, організаційних структур, посадових інструкцій та розцінок, що спричинило зменшення втрат праці та злагоджену роботу колективів на тваринницьких фермах. Отримані результати підтверджують важливість відродження нормування праці, яке є основою організації праці та складовою частиною системи управління трудовим потенціалом.

Для подальшого вдосконалення системи нормування праці доцільно відновити професію нормувальника. Для кожного підприємства доцільно розробити нові або переглянути діючі норми й нормативи праці, що будуть відповідати сучасним технологіям виробництва. Для розроблення нових нормативів слід сформулювати методiku врахування темпу виконання роботи працівниками. Розроблені норми та нормативи треба затвердити у встановленому порядку, за погодженням з профспілкою та науково-дослідним центром, включити окремим розділом у колективний договір та використовувати в практичній діяльності.

Список використаних джерел:

1. Вітвіцький В.В. Управління галузевими системами економічних норм і нормативів в АПК. Київ : ТОВ «ТАТ», 2001. 568 с.
2. Вудвуд В.В. Нормування праці на підприємствах як елемент підвищення продуктивності. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4. С. 60–63. URL: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4\(42\)-2013/InnEco_4-42-2013_60-63.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4(42)-2013/InnEco_4-42-2013_60-63.pdf) (дата звернення: 16.03.2020).
3. Гайдай І.Ю. Роль нормування праці в плануванні трудової діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 19–22. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_1/pdf/019-022.pdf (дата звернення: 18.03.2020).
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
5. Зливка В.М. Роль нормування праці в забезпеченні раціонального та ефективного застосування всіх видів ресурсів. *Економіка АПК*. 2009. № 4. С. 22–25.
6. Ковальова О.М. Проблеми системи нормування праці та перспективи її розвитку. *Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва* : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економічні перспективи підприємництва в Україні» (м. Ірпінь, 26-27 жовтня 2017 р.). Ірпінь, 2017. Ч. 1. С. 104–107.
7. Крайній В.О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf> (дата звернення: 18.03.2020).
8. Кучеренко С.Ю., Леваєва Л.Ю. Особливості організації та нормування праці в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. № 40. С. 96–101.
9. Нечипорук А.А. Формування системи норм і нормативів праці у рослинництві : автореф. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Житомир, 2009. 21 с.
10. Серединська В.М., Загородна О.М., Спільник І.В. Аналіз системи нормування праці на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 2. С. 136–147.
11. Скриль В.В., Галайда Т.О. Удосконалення системи нормування праці на промислових підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 3. С. 181–184.
12. Уманська В.Г., Школьна Д.Р. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 935–939. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf (дата звернення: 18.03.2020).
13. Чумаченко О.В., Шульгіна Т.С. Особливості нормування управлінської праці. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 1(23). С. 186–190. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24039/33-Chumachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 18.03.2020).

References:

1. Vitvitskyi V. V. (2001) Upravlinnia haluzevymy systemamy ekonomichnykh norm i normatyviv v APK [Management of sectoral systems of economic norms and standards in agroindustrial complex]. Kyiv: LTD "TAT". (in Ukrainian)
2. Vudvud V. V. (2013) Normuvannia pratsi na pidpriemstvakh yak element pidvyshchennia produktyvnosti [Rationing of work at enterprises as an element of productivity increase]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4, pp. 60–63. Available at: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4\(42\)-2013/InnEco_4-42-2013_60-63.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4(42)-2013/InnEco_4-42-2013_60-63.pdf) (accessed: 16.03.2020).
3. Haidai I. Yu. (2009) Rol normuvannia pratsi v planuvanni trudovoi diialnosti pidpriemstv [The role of labor normalization in the planning of the employment of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University], vol. 4, no. 1, pp. 19–22. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_1/pdf/019-022.pdf (accessed: 18.03.2020).
4. Hrishnova O. A. (2004) Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
5. Zlyvka V. M. (2009) Rol normuvannia pratsi v zabezpechenni ratsionalnoho ta efektyvnoho zastosuvannia vsikh vydiv resursiv [The role of labor normalization in ensuring the rational and effective use of all types of resources]. *Ekonomika APK*, no. 4, pp. 22–25.
6. Kovalova O. M. (2017) Problemy systemy normuvannia pratsi ta perspektyvy yii rozvytku [Problems of the system of labor normalization and prospects for its development]. Proceedings of the *Ukraina – terytoriiia mozhlyvostei dlia rozvytku pidpriemnytstva: zbirnyk materialiv mizhnarodnoi nauково-praktychnoi internet-konferentsii "Ekonomichni perspektyvy pidpriemnytstva v Ukraini" (Ukraine, Irpin, October 26-27, 2017)*. Irpin: Ekonomichni perspektyvy pidpriemnytstva v Ukraini, pp. 104–107.
7. Krainii V. O. (2014) Vdoskonalennia systemy normuvannia pratsi v suchasnykh umovakh [Improvement of the system of labor normalization in modern conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of economy] (electronic journal). Available at: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/17.pdf> (accessed: 18.03.2020).
8. Kucherenko S. Yu., Levaieva L. Yu. (2019) Osoblyvosti orhanizatsii ta normuvannia pratsi v Ukraini [Features of organization and normalization of labor in Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, no. 40, pp. 96–101.
9. Nechyporuk A. A. (2009) *Formuvannia systemy norm i normatyviv pratsi u roslynnytstvi* [Formation of a system of norms and norms of labor in plant growing] (PhD Thesis). Zhytomyr: Zhytomyrskyi natsionalnyi ahroekolohichniy universytet.
10. Seredynska V. M., Zahorodna O. M., Spilnyk I. V. (2015) Analiz systemy normuvannia pratsi na pidpriemstvi [Seredinskaya V. M., Zagorodna O. M., Spilnyk I. V. Analysis of the system of labor standardization at the enterprise]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 19, no. 2, pp. 136–147.
11. Skryl V. V., Halaida T. O. (2014) Udoskonalennia systemy normuvannia pratsi na promyslovykh pidpriemstvakh [Improvement of the system of labor standardization at industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 7, no. 3, pp. 181–184.
12. Umanska V. H., Shkolna D. R. (2017) Osoblyvosti orhanizatsii, kontroliu ta normuvannia pratsi v umovakh rynkovoї ekonomiky [Features of organization, control and normalization of labor in the conditions of market economy]. *Ekonomika i suspiilstvo* [Economy and society], no. 9, pp. 935–939. Available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf (accessed: 18.03.2020).
13. Chumachenko O. V., Shulhina T. S. (2011) Osoblyvosti normuvannia upravlinskoї pratsi [Features of normalization of managerial work]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu* [Economic Bulletin of Donbass], no. 1(23), pp. 186–190. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24039/33-Chumachenko.pdf?sequence=1> (accessed: 18.03.2020).