

7. Галасюк С.С. Дослідження структури туристопотоку Одеського регіону // Туристична індустрія: сучасний стан та пріоритети розвитку: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 травня 2009 р.). – Луганськ: Луган. нац. ун-т ім. Т.Г.Шевченка, 2009.

8. Галасюк С.С. Проблеми розвитку туристичної діяльності в Одеському регіоні // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. праць: Вип. 35. – Одеса: Одес. держ. екон. ун-т, 2009.

Надійшла 06.04.2010

УДК 001.891.34

І. В. ГРАБОВСЬКА

Хмельницький національний університет

## ОПТИМІЗАЦІЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА НОРМАТИВНІЙ ОСНОВІ

*У статті проаналізовані методи нормування праці різних категорій службовців. Запропоновано методичні підходи і практичні рекомендації з обґрунтування чисельності управлінського персоналу промислового підприємства. Розглянуто основні методичні положення розрахунку нормативної чисельності управлінського персоналу за функціями управління, заснованої на сполученні різних видів нормативів.*

*In this article I analysed some methods of normalizations proceedings for different kind employees. There are a few methodological attitude and practice recommendations for reasoning of strength personal industrial factories. There are main methodological attitude for calculations standards of operating personal, based on connectivity different kind of standards.*

*Ключові слова: управлінський персонал, нормування праці, нормативи, оптимізація чисельності.*

**Вступ.** У розв'язанні задач організації праці службовців, удосконалення апарата управління і методів його роботи, поліпшення використання робочого часу і скорочення управлінських витрат особливе місце належить нормуванню. 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.

Визначення штатної чисельності персоналу безпосередньо пов'язане з проблемою нормування праці. У порівнянні із ситуацією централізованого планування значення і роль нормування праці змінилися в принципі. Колись прагнули закласти в розроблювальні норми трудових витрат якнайбільше резервів і тим самим забезпечити гарантоване виконання плану, одержання премій і нагород. Невипадково чисельність працюючих на вітчизняних підприємствах найчастіше в кілька разів перевищувала чисельність працюючих в аналогічних структурах у західних країнах. Таким чином, норми праці нерідко виступали як один із засобів приховування резервів виробництва. Подібна практика на багатьох підприємствах зберігається ще і сьогодні. Норми праці усе ще трактуються як міра витрат праці на виконання заданого обсягу робіт і надання послуг у визначених організаційно-технічних умовах. Однак ринок і конкуренція не визнають будь-які норми, що містять «визначені організаційно-технічні умови», а визнають тільки суспільно необхідні витрати праці.

Нормування праці управлінського персоналу являє собою особливу складність. Основним об'єктом нормування є виконувана управлінська функція — визначений склад робіт. За характером праці, складності і відповідальності виконуваних функцій управлінський персонал поділяється на три категорії: керівники, спеціалісти (професіонали), технічні виконавці, або інші службовці. Їхні трудові функції і зміст праці розрізняються, насамперед, за такими показниками, як складність виконуваних робіт і необхідний рівень кваліфікації працівників, ступінь відповідальності, питома вага творчої праці, ступінь повторюваності окремих елементів роботи, нерівномірність завантаження протягом робочого дня.

Провідним завданням професіоналів (наукові співробітники, інженери-проектувальники) є збільшення та удосконалення існуючого обсягу знань; застосування в роботі певних концепцій, теорій і методів для розв'язання поставлених проблем; систематизоване викладання повного обсягу наукових дисциплін. Також смороду вирішують питання, що стосуються створення і впровадження у виробництво нових знань у формі теоретичних та прикладних розробок, а також розробляють варіанти розв'язання окремих виробничих і управлінських проблем, остаточне вирішення яких входить до компетенції керівників підприємств. Фахівці з інженерно-технічних та економічних робіт (інженери, економісти, техніки) розробляють та впроваджують у виробництво нові або удосконалені види продукції, технологічні процеси, технічні та економічні нормативи, а також форми і методи організації виробництва, праці й управління, забезпечують управління необхідною документацією, матеріалами, оснасткою, ремонтними та іншими послугами.

Усе це вимагає застосування різних методів нормування праці і розрахунку чисельності для різних категорій управлінського персоналу.

**Постановка завдання.** Стан вирішення проблеми. Аналіз наукових джерел. Практика

використання нормативів чисельності службовців висунула ряд методичних питань, від вирішення яких залежить якість нормативної бази і розширення сфери нормування праці. Одним з таких питань є створення методики, що включає в себе математичні моделі, які відображають трудові функції службовців диференційовано за функціями управління. Причому комбінації параметрів розрахункових формул повинні представляти конкретну роботу і визначати категорію, а в деяких випадках і посадову групу службовців. Між складом трудових функцій і параметрами формули, що його відображає, повинен існувати логічний зв'язок. Така постановка питання викликає необхідність побудови комплексної системи нормативних матеріалів для науково обгрунтованого нормування чисельності службовців, у якій поряд з нормативами чисельності використовуються нормативи обслуговування (навантаження на одного працівника), нормативи керованості (норми числа підлеглих) і нормативи співвідношень.

Нормуванню праці службовців присвячені дослідження багатьох вітчизняних учених, особливо тих, хто працював над цими проблемами в період централізованих методів господарювання. На сучасному етапі розвитку економіки в зв'язку з появою нових видів діяльності, розширенням сфери виробництва і послуг, створенням нових галузей економіки питаннями нормування праці стали займатися порівняно недавно. Лише в незначній частині наукових праць порушені питання нормування праці службовців простежуються спроби удосконалити існуючі методи визначення чисельності персоналу.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці російських науковців: Генкіна Б., Петроченко П., Гальцова А., Новоложилова С., Образцова Г., Пунського Я., Шапіро І., Слезингера Г. та ін. У розробку окремих теоретичних і практичних аспектів управління системою нормування праці зробили свій внесок вітчизняні науковці: Колотий А., Таран Н., Гулевський Є., Белопольський М., Чумаченко М., Амоша О., Прокопенко М., Дзюба С., Семенов Г., Меліхов А., Вітвицький В., Єськов О., Потемкін Л., Блажівська Г., Криворучко О. та ін. Разом з тим, сучасний етап переходу України на ринкові відносини потребує подальшого дослідження проблеми нормування праці службовців. З поширенням практики нормування чисельності службовців у нових умовах господарювання все гостріше постає питання про нові підходи до розробки методів, що дозволяють враховувати вплив організаційно-технічних і соціально-економічних умов праці на чисельність працівників. Необхідністю вирішення цієї проблеми обумовлений вибір теми статті й основних напрямків проведеного дослідження.

**Мета статті.** Ціль дослідження полягає у визначенні напрямків оптимізації чисельності управлінського персоналу машинобудівного підприємства за допомогою розробки методик розрахунку нормативної чисельності за функціями управління.

**Виклад сутності виконаного дослідження.** Серед основних напрямків наукової організації праці службовців особливе місце належить його нормуванню, оскільки без обгрунтованих норм неможливий раціональний поділ праці і кооперація, удосконалювання трудових процесів, оцінка діяльності службовців, їхнє матеріальне стимулювання. Зокрема, роль нормування в сучасних умовах зростає в зв'язку з наданням права керівникам підприємств і організацій самим визначати необхідну чисельність працівників на основі міжгалузевих, галузевих і місцевих нормативних матеріалів.

Стосовно персоналу організацій (службовців) нормування полягає у встановленні міри витрат праці на виконання заданого обсягу робіт за визначений період. При цьому міра витрат праці може бути виражена або безпосередньо у витратах часу працівника необхідної кваліфікації на виконання тієї або іншої дорученої йому роботи, або опосередковано через чисельність працівників, що необхідна для виконання визначеної функції [3].

Говорячи про нормування, як про наукове знання, необхідно відзначити, що нормування праці службовців покликано сприяти розв'язанню ряду взаємозалежних економічних і соціальних задач.

Однією з таких задач є скорочення витрат часу на виконання службовцями роботи і на цій основі зменшення необхідної чисельності цих працівників. Ріст продуктивності праці службовців при виконанні тих або інших робіт досягається в результаті введення норм часу, встановлених з урахуванням застосування прогресивних методів і засобів праці, усунення нераціональних елементів трудового процесу. Одночасно за рахунок виключення нераціональних і зайвих робіт, що виявляються при нормуванні, створюються умови для підвищення змістовності праці службовців, а також для суміщення ними посадових обов'язків.

Задача скорочення необхідної чисельності службовців, яка особливо важлива в умовах напруженого балансу трудових ресурсів, розв'язується на основі встановлення нормативів, що дозволяють визначити необхідну кількість штатних одиниць працівників як по окремих структурних підрозділах, так і по організації в цілому з урахуванням використання досвіду і техніки виконання робіт. Скорочення необхідної чисельності працівників забезпечує зменшення витрат по фонду оплати праці.

Також важливою задачею є раціональний поділ праці і використання кадрів службовців, що досягаються за рахунок установа необхідних пропорцій їхньої чисельності за посадами і кваліфікацією. Для розв'язання цієї задачі вводяться нормативні співвідношення чисельності працівників різних категорій, посад і кваліфікаційного рівня. Керуючись ними, не слід доручати працівникові виконання таких робіт (операцій), що може виконати менш кваліфікований працівник.

Розв'язання задач нормування праці службовців тісно пов'язане з удосконаленням організації праці. На нашу думку, цей зв'язок виражається в тому, що під впливом удосконалювання організації праці

змінюється як обсяг нормування (склад працівників, структурних підрозділів, зміст виконуваних функцій і робіт), так і база нормування (організаційно-технічні умови — методи і засоби виконання робіт). У свою чергу, нормування вимагає безперервного поліпшення організації праці.

Цілком справедливо відзначено в різних літературних джерелах, що 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.

Отже, виконання властивих нормуванню організаційних, економічних і соціальних функцій обумовлене наявністю системи нормативів, що дозволяють встановлювати суспільно необхідні витрати праці на одиницю обсягу тієї або іншої роботи (як результату праці) стосовно різних рівнів управління.

Визначення витрат розумової праці, необхідних для одержання заданих результатів, вимагає дослідження і розробки обґрунтованих нормативних залежностей цих витрат від різних нормоутворюючих факторів, що характеризують складність розв'язуваної задачі або виконуваної функції (роботи).

Прийняті на практиці методи нормування праці службовців розрізняються за характером використовуваних вихідних даних. За цією ознакою відповідно до розв'язуваної задачі — визначення необхідних витрат часу на конкретні роботи або розрахунок необхідної чисельності працівників у конкретних умовах - можливі дві групи методів нормування. Перша з них, за визначенням 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 нормах часу, або шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу з використанням дослідницьких методів обробки відповідних фактичних даних» [5].

При використанні методів нормування, заснованих на статистичному аналізі, необхідна чисельність працівників у конкретних умовах встановлюється за допомогою нормативних матеріалів (нормативів чисельності, обслуговування і керованості), що розробляються на основі математичних методів обробки відповідних фактичних даних.

Розрахунок чисельності працівників може бути зроблений також на основі підсумовування розрахункових даних про необхідні витрати робочого часу на виконувані ними роботи. Тим самим устанавлюється зв'язок між обома розглянутими групами методів нормування праці службовців.

Нормування з використанням методів першої групи іноді називають прямим нормуванням на відміну від непрямого нормування, що здійснюється з використанням методів другої групи. Вибір того або іншого методу нормування праці службовців обумовлений характером виконуваних ними робіт. Тому доцільно забезпечити розробку нормативів і норм часу на широке коло робіт, виконуваних ІТП і службовцями.

При відсутності нормативів і норм часу або в тому випадку, коли рівень організації праці вище передбаченого нормативними матеріалами, нормування праці здійснюється шляхом використання дослідницьких методів обробки даних про витрати робочого часу. Такий метод застосовується для нормування робіт, що відрізняються значною специфікою організаційно-технічних умов їхнього виконання в різних підрозділах. При цьому визначається трудомісткість конкретних робіт з урахуванням специфіки організації праці працівників аналізованого підрозділу. «Нормування праці шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу може застосовуватися для всіх посад ІТП і службовців, якщо при проведенні спостережень забезпечується необхідний ступінь вірогідності досліджень» [5]. Слід зауважити, що цей метод доцільно застосовувати при нормуванні праці службовців виробничих об'єднань і підприємств.

Застосування дослідницьких методів нормування, які більш трудомісткі, але, проте, дозволяють врахувати практично цілком специфіку роботи тієї або іншої служби, представляється більш доцільним. Дані, одержувані в результаті вивчення витрат робочого часу, акумулюють у собі специфіку роботи досліджуваного підрозділу. На жаль, у цих же даних знаходять висвітлення індивідуальні особливості виконавців і всі недоліки в організації праці. Тому необхідно пам'ятати, що дослідницькі методи дають точні результати тільки у випадку ретельного вивчення організації праці і витрат часу.

Вивчаючи методи нормування праці, ми дійшли висновку, що задача визначення необхідної чисельності працівників, цілком зайнятих виконанням робіт, щодо яких існують операційні норми часу (встановлені за нормативами або шляхом вивчення витрат робочого часу), очевидно, не представляють яких-небудь труднощів. Однак у відношенні значної частини працівників апарата управління такий метод не може бути використаний; єдино прийнятними для них є методи, засновані на непрямому вимірі трудомісткості робіт (що є тотожним вимірові чисельності працівників) за визначеними факторами. Нормування праці за нормативами чисельності, нормами керованості й обслуговування застосовується для визначення необхідної чисельності працівників по функціях управління, а також по посадах, спеціальностях, кваліфікаціях. При цьому методи чисельності працівників устанавлюється не шляхом підсумовування витрат часу на виконувані ними роботи, а на підставі нормативів чисельності, що враховують вплив ряду об'єктивно діючих факторів на обсяг і трудомісткість цих робіт.

У ході дослідження нам представилося очевидним, що поряд з розрахунком чисельності

працівників по функціях управління виникає необхідність визначати її також по посадових групах. Для тих груп, по яких чисельність працівників не піддається розрахункові методами прямого нормування, ця задача може бути розв'язана укрупненим нормуванням по факторах. З цією метою розробляються норми обслуговування (для працівників, переважно зайнятих роботами обслуговуючого характеру) і норми керуваності (для керівників усіх рівнів управління). Ці норми визначають, скільки працівників можуть обслуговуватися або бути об'єктами керівництва з боку одного нормованого працівника при оптимальних організаційно-технічних умовах. Використання таких норм доцільно тоді, коли потрібно визначити не тільки загальну чисельність службовців, але і співвідношення між окремими категоріями працівників – керівниками і виконавцями, інженерами і техніками й ін.

У практиці, на нашу думку, можна застосовувати декілька методів нормування одночасно. Наприклад, чисельність тієї або іншої групи працівників, попередньо встановлена по укрупнених нормативах, може бути уточнена стосовно специфічних умов даного підрозділу за допомогою дослідницьких методів обробки даних. Такий шлях представляється досить важливим для підвищення ступеня прогресивності нормативів чисельності. З цією метою необхідно розробити докладну технологію виконання робіт з тієї або іншої функції управління і визначити як мінімально необхідні, так і достатні витрати робочого часу на кожну операцію або по нормативах і норма часу, або шляхом безпосереднього вивчення фактичних витрат робочого часу й обробки відповідних даних.

Таким чином, аналіз існуючих методик розрахунку чисельності персоналу і практики їхнього використання різними підприємствами показує, що в даний час оптимальної або універсальної методики для розрахунку чисельності персоналу промислових не існує.

Тому виникає об'єктивна потреба в розробці єдиної доступної методології розрахунку. Суть її полягає в наступному. Кожна трудова функція підрозділяється на підфункції роботи, що відповідно до процедур їхнього виконання можна розчленувати на операції. Поділ трудових функцій службовців на підфункції, роботи й операції становить особливий інтерес з погляду подальшого удосконалення нормування чисельності службовців. На основі такого поділу з'являється можливість розробляти диференційовані нормативи чисельності службовців, що, незважаючи на деяке збільшення обсягу робіт зі створення нормативів і ускладнення самого процесу нормування в зв'язку з ростом числа нормованих об'єктів, дозволяє підвищити точність і обґрунтованість розрахунку нормативної чисельності службовців [7].

Методи розрахунку нормативів чисельності по підфункція здійснюються на базі розрахункового методу, що має ряд переваг: 1) розрахунковий метод дозволяє фахівцю з нормування установити норми на основі нормативів, що виключає необхідність вивчення процесу праці шляхом спостережень на робочому місці; 2) розрахунковий метод менш трудомісткий, ніж дослідницький, тому що не вимагає проведення фотографій робочого часу, хронометражних спостережень та інших видів виміру й аналізу витрат праці. У результаті знижується трудомісткість нормувальної роботи і вивільняється час у фахівців з нормування для контролю за якістю застосовуваних норм; 3) забезпечується можливість розробки рівнонапружених норм при однакових (або подібних) організаційно-технічних умовах, а також єдиного підходу до розчленовування роботи на елементи.

Методи розрахунку нормативів чисельності по підфункціях мають деякі особливості. По-перше, кожна підфункція характеризується конкретною роботою, здійснюваною одним або групою виконавців. По-друге, комбінація параметрів кожної підфункції дорівнює чисельності працівників, обумовлена різними методами з використанням двох видів коефіцієнтів: коригувального коефіцієнта, використання якого зв'язано зі збільшенням часу основних робіт на частку ненормованих або невластивих робіт, часу на відпочинок і особисті потреби, втрати робочого часу і т.п.; поправочного коефіцієнта, що є понижуючим і застосовується тільки до додаткових робіт, що не можуть складати більш 50% від фонду робочого часу [7].

Пропонована методика для розрахунку необхідної чисельності персоналу може застосовуватися на промислових підприємствах різних форм власності.

**Висновки.** Вивчення стану розробленості методологічних питань нормування чисельності персоналу, а також методів нормування праці різних категорій службовців дозволило визначити методичні підходи і принципи визначення чисельності працівників промислового підприємства, підготувати пропозиції з оптимізації чисельності управлінського персоналу на основі нормативів чисельності. Вдосконалення нормування праці управлінського персоналу створює передумови для раціонального використання трудових ресурсів та на цій основі дозволяє зменшити витрати виробництва та підвищити його ефективність.

### Література

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 384 с.
2. Островский Л. Я. Нормирование труда рабочих и служащих. – Минск, 1986. – 326 с.
3. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учебное пособие. – Минск: Новое знание, 2002. – 257 с.

5. Слезингер Г.Е. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: Новое знание, 2004. – 274 с.
6. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Меликьяна Г.Г., Колосовой Р.П. – М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996. – 623 с.
7. [http://niitruda.ru/analytics/materials/Normrovanie\\_YP.pdf](http://niitruda.ru/analytics/materials/Normrovanie_YP.pdf)

Надійшла 06.04.2010

УДК 338.45:621

О. Я. ДМИТРУК

Хмельницький національний університет

## ТЕХНІЧНЕ ОНОВЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА РОЗШИРЕНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ

*Узагальнено теоретичні, методичні і практичні аспекти щодо необхідності технічного оновлення машинобудівного комплексу. Визначено тенденції технічного оновлення як складової розширеного відтворення.*

*Generalized theoretical, methodical and practical aspects in relation to the necessity of the extended recreation of delusion of a build complex. The tendencies of technical update are certain as a constituent of the extended recreation.*

*Ключові слова: техніко-технологічне оновлення, техніко-технологічний рівень, розширене відтворення, стратегія інноваційного оновлення.*

**Постановка проблеми.** Розвиток попиту, його диверсифікація і ускладнення, посилення конкурентної боротьби об'єктивно призводять до необхідності вдосконалення існуючих конкретних техніко-технологічних і маркетингових способів задоволення цього попиту. Відомі споживчі вартості в умовах нецінової конкуренції стають більш досконалими, приносячи своїм споживачам більш корисний ефект за цю ж ціну. Але виробничі та економічні можливості підприємства для вдосконалення вже існуючих споживчих вартостей з часом починають відставати від платоспроможного попиту. Кількісні накопичення такого відставання призводять до об'єктивної необхідності якісного стрибка у виробничо-маркетинговій структурі підприємства, який може відбутися при проведенні техніко-технологічного оновлення виробництва на основі нових наукових ідей і технічних рішень.

Завдання техніко-технологічного оновлення підприємств особливо актуальне внаслідок великого фізичного і морального зношення технічного парку устаткування в усіх галузях промисловості. Таке устаткування не в стані забезпечити необхідні вартісні і якісні показники продукції, які б дозволили витримати конкуренцію з імпортними товарами як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках, що об'єктивно обумовлює необхідність процесів оновлення.

Досвід країн, які успішно пройшли етап трансформації економічних відносин, показує, що проведення техніко-технологічного оновлення промислових підприємств, стимулювання інноваційної активності є необхідними умовами для підвищення конкурентоспроможності виробництва та виходу економіки з депресії.

Важлива роль в процесі відтворення належить тій частині засобів виробництва, яка представлена основними виробничими фондами. Ця роль визначена самою функцією засобів праці в розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Без створення відповідних умов для відтворення виробництва на окремому підприємстві не може йти мова про відтворення на рівні держави, а про створення умов для відтворення на підприємствах неодмінно повинна піклуватися держава. Для відтворення виробництва на підприємстві особливого значення немає, що відбудеться з його продукцією після її реалізації, а для суспільного відтворення першочерговим є питання про те, що відбувається з кожною складовою цього продукту, як він реалізується і відшкодовується у вартісній та натуральних формах, тобто саме на державному рівні повинна вирішуватись проблема відтворення на виробництві.

Відтворювальні процеси в технологічному-розвитковій виробництва відбуваються під впливом соціально-економічних потреб і умов функціонування економічних систем. Сучасний перехідний період формування ринкової системи в Україні має характерні особливості, пов'язані з докорінними змінами у виробничих відносинах, що набувають ринкового змісту, та методами управління економікою. Поступово зростає вплив ринкових відносин на концептуальний характер і темпи основних технологічних процесів розвитку економіки, що стають підґрунтям ефективного оновлення матеріально-технічної бази виробництва.

Технологічне оновлення матеріальних засобів необхідне через старіння діючої техніки та у зв'язку з об'єктивними потребами в заміні її прогресивними для певного періоду розвитку економіки видами відповідно до напрямів означеного процесу.

**Аналіз останніх досліджень.** Цій проблемі присвячено ряд публікацій, у тому числі А.І. Гальчинського, А.К. Кінаха, В.П. Семиноженка, Н. Тапоненко та ін. Проблемам розвитку лізингових відносин в технічному оновленні підприємств присвячено немало робіт як в Україні, так і в інших країнах. Найбільш вагомий внесок у дослідження даної тематики внесли В.Г. Андрійчук, В.І. Артиш, В.В. Казамірський, О. Симакова, М. Пастернак, В.В. Іванишин, О. Ляхова, О.В. Олійник, І.Г. Міхаліна, В.Я.