

УДК 331.103:331.2:658(043.3)

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-187-190

РОМАНЕЦЬ Т. В.

Хмельницький національний університет

## РИЗИКИ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті класифікуються та розглядаються ризики, що виникають на виробничих підприємствах за умови застосування нормування праці. Розподіл ризиків на зовнішні та внутрішні дає змогу якісніше визначити вплив та умови виникнення ризиків. Окрім того, в статті наводяться шляхи усунення або мінімізації розглянутих ризиків.*

*Ключові слова: ризики нормування праці, фактори ризику.*

ROMANETS T.

Khmelnitskyi National University

## RISKS IN APPLYING LABOR RATIONING IN ENTERPRISES

*The purpose of the paper is to identify the internal and external factors that shape the company's risks when using labor rationing and to find optimal managerial decisions that will minimize them in time or prevent them from occurring altogether. Rationing labor at manufacturing enterprises is intended to increase labor productivity, improve production planning and strengthen control over compliance with the approved production plan. Accordingly, the whole technological and logistic system of the enterprise is optimized. Risk is an activity in uncertain situations. And quite often, business executives have to deal with risks. It is no exception to the use of standardization of labor at a production enterprise. These risks can be internal and external. Internal risks in the application of standardization of labor should include lowering the quality of products by giving preference to the quantitative aspect of production, violation of the rules of technological servicing and repair of equipment due to excessive intensification of production, lack of qualifications of specialists in the standardization of labor and the complexity and complexity of establishing norms of labor, will lead to the loss of qualified personnel and will require additional costs for learning newly accepted. External risk factors in the application of labor standardization include legislative regulation of regulation and remuneration, which always protects the interests of workers, dependence on suppliers, which in the case of late delivery of raw materials leads to a simple production. In today's conditions, when deciding on the introduction of a labor standardization work, the head must take into account all the benefits of such work and take into account all possible risks, in advance to take care of ways to overcome them.*

*Keywords: labour rationing risk., risk factors.*

**Постановка проблеми.** Нормування праці на виробничих підприємствах покликане підвищити продуктивність праці, покращити планування виробництва та посилити контроль за дотриманням затвердженого виробничого плану. Відповідно до цього оптимізується вся технологічна та логістична система підприємства.

Однак, в сучасних реаліях бізнесу досить часто виникає ситуація, що встановлені норми праці неможливо виконати з різних об'єктивних або суб'єктивних причин. При цьому з боку держави законодавча база повністю захищає працівників, залишаючи підприємців наодинці з цілою низкою проблем. Це вимагає від керівництва швидких управлінських рішень для мінімізації витрат.

Тому, плануючи введення на підприємстві нормування праці та відрядної системи оплати праці, топ-менеджерам варто ознайомитись із можливими ризиками цього кроку та завчасно передбачити шляхи їх подолання.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблемою виникнення ризиків при застосуванні нормування праці на підприємстві займалася незначна кількість вчених-економістів. Це зумовлено впевненістю, що в даному питанні достатньо законодавчого регулювання. Проте вивченням ризиків у цій сфері займалися Гребешкова О.М., Грещак М.Г., Коцюба О.С., Олійник О.О.

**Мета статті** полягає у визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів, що формують ризики підприємства під час використання нормування праці та у пошуку оптимальних управлінських рішень, що дозволять вчасно їх мінімізувати або взагалі запобігти виникненню.

**Виклад основного матеріалу.** Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого існує можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення передбаченого результату, невдачі і відхилення від мети [1]. В ході запровадження нормування праці на підприємстві, його керівництво стикається із внутрішніми та зовнішніми ризиками. Їх класифікацію надано на рис. 1. Як видно з малюнка, першим внутрішнім чинником, що здатен сформувати ризик, є зниження якості продукції. Такі факти мають місце під час послаблення уваги до якості продукції з боку виконавців технологічних операцій з метою спрямування всіх зусиль на кількісний аспект роботи [2], оскільки для робітників більша кількість виготовленої продукції означає більшу заробітну плату. Цьому сприяє встановлення колективної (бригадної) форми оплати праці. В цьому випадку, важко знайти винуватців порушення технологічної дисципліни. Застосування ж індивідуальної відрядності дозволяє посилити контроль за якістю продукції, що виходить з кожного конкретного робочого місця. Проте, користуватись індивідуальними нарядами на виконання робіт доцільно лише в тому випадку, коли можна

облікувати кількість продукції, виготовленої одним робітником за певний період. До таких робіт слід віднести роботи з обробки металів, зварювальні роботи, деякі види будівельних робіт тощо. На практиці доводиться стикатися з громіздкою, технічно складною продукцією, виробництво якої одним робітником є неможливим, а поопераційний облік її виготовлення ускладнює ведення бухгалтерського обліку. Саме така продукція і є найбільш ризикованою в аспекті зниження якості. Вимірником ризику в такій ситуації стають збитки підприємства від виготовлення продукції, яку неможливо реалізувати через брак, або її реалізація відбувається із суттєвими знижками.

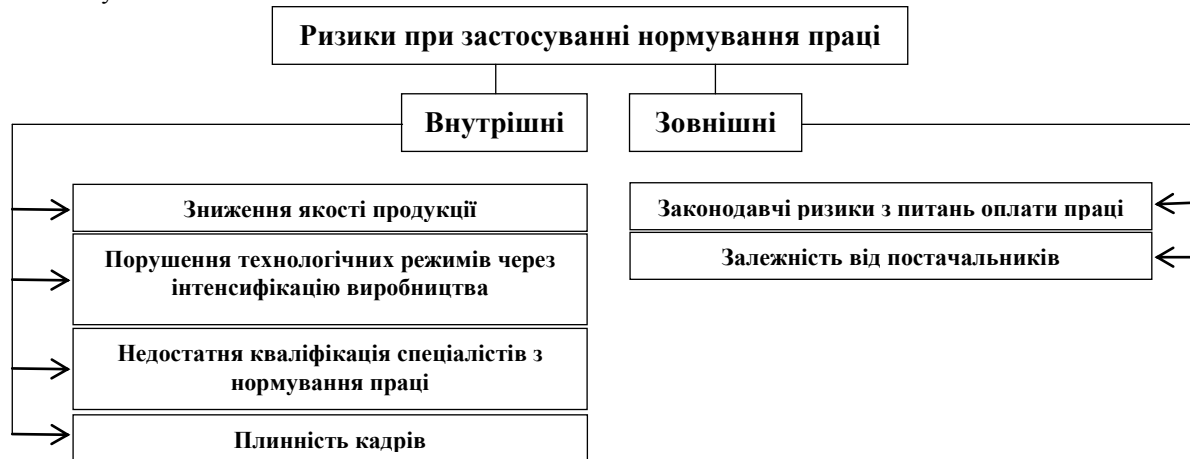


Рис. 1. Класифікація ризиків під час застосування нормування праці на підприємстві

Для подолання цього фактору ризику варто приділити більше уваги контролю точності виконання технологічних операцій з боку безпосередніх керівників (змінних майстрів, бригадирів, начальників цехів) та інженерно-технічного персоналу (технологів, інженерів-конструкторів). На великих підприємствах з метою контролю якості створюються лабораторії та відділи технічного контролю, проводиться сертифікація виробництва на відповідність конкретним системам якості. Ще одним додатковим методом подолання ризику зниження якості продукції є чітке дотримання законодавства про працю. Зокрема, частини 3 статті 112 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII, де вказано, що повний брак з вини працівника оплаті не підлягає, частковий брак з вини працівника оплачується залежно від ступеня придатності продукції за зниженими розцінками [3].

Наступним внутрішнім чинником, що провокує ризик під час застосування нормування праці, є спокуса порушення оптимальних режимів технологічних процесів, їх надмірної інтенсифікації, недодержання регламенту обслуговування машин, техніки безпеки [2]. Найчастіше такий ризик виникає при встановленні непрямої відрядної системи оплати праці для обслуговуючого персоналу. Тобто заробітна плата працівників, зайнятих на роботах з обслуговування та ремонту обладнання пропорційна виконанню (перевиконанню) норм праці основними виробничими робітниками. В такому випадку існує можливість попередньої домовленості між основними та допоміжними працівниками з приводу недодержання технологічних перерв, зміщення планових оглядів та ремонтів обладнання. Така форма ризику загрожує підприємству значними додатковими витратами на позачерговий, іноді, навіть, капітальний ремонт устаткування. В окремих випадках підприємець змушений замінювати обладнання, що неможливо відремонтувати. А це, в свою чергу зумовлює простій цілої виробничої лінії, при якому виробник несе збитки не лише у вигляді витрат на ремонт та незаплановані капітальні інвестиції, а й у вигляді невиконаної продукції і штрафів та неустойок за невиконання договірних зобов'язань з покупцями. Окрім того, робота на обладнанні, що не пройшло регламентного технічного огляду, загрожує життю та здоров'ю самих робітників.

Для попередження виникнення розглянутого чинника ризику необхідно посилити контроль з боку інженерно-технічного персоналу за додержання регламенту обслуговування обладнання. Також, за фінансової можливості, слід забезпечити мотиваційну складову оплати праці обслуговуючого персоналу за безперебійну роботу обладнання. Це спонукатиме дану категорію робітників якісно, вчасно та в повному обсязі виконувати свої обов'язки.

Третім внутрішнім ризиком під час застосування нормування праці є складна і трудомістка робота з нормування праці й установлення норм виробітку і відрядних розцінок, постійне невдоволення робітників їх рівнем [2]. Такий тип ризику притаманний підприємствам, де посади інженерів з організації та нормування праці займають працівники з недостатнім досвідом роботи, неналежним рівнем освіти та незнанням нормативної та теоретичної бази щодо нормування праці. Відсутність навиків проведення хронометражних спостережень, невідповідність операцій технологічним картам, вибір невірних методів часової фіксації операцій та порушення систематизації та аналізу отриманих даних призводять до встановлення норм виробітку, норм обслуговування та норм часу, що не відповідають справжній картині виробництва. З одного

боку, це стає на заваді адекватному плануванню як у середньостроковому періоді (квартал, рік), так і в оперативному, тобто в ході складання місячної, декадної або тижневої виробничої програми. З іншого боку, хибні норми праці стають причинами конфліктів в трудових колективах.

Можливі два випадки невідповідності норм праці: завищення та заниження. В обох ситуаціях підприємство нестиме явні чи приховані збитки. В таблиці 1 розглянемо аналіз впливу невідповідності норми виробітку на зниження прибутку підприємства на прикладі.

Як видно з таблиці, встановлення заниженого значення норм виробітку призводить до необгрунтованого перевиконання норм з праці та явних перевитрат планового фонду оплати праці (збитків) на суму 2 631,60 грн. Також за таблицею можна прослідкувати і результати встановлення завищеного значення норм виробітку. З першого погляду здається, що підприємство отримає прибуток у сумі 18 750,00 грн, але очевидно, що сума оплати праці за відрядними розцінками згідно з нормами виробітку складає 62,5 % від планового заробітку працівників. Згідно з пунктом 2 статті 111 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII, місячна заробітна плата у випадку невиконання норм виробітку не з вини працівника не може бути нижчою від двох третин тарифної ставки (окладу) встановленого робітнику розряду [3], а тому підприємство повинне виплатити за виконану роботу при завищених нормах виробітку суму фактичної оплати праці за відрядними розцінками з урахуванням вимог законодавства, тобто 33 333,33 грн. Це призведе до неявних збитків у сумі 2 083,33 грн – суми доплати заробітної плати до захищеного законодавством рівня.

Таблиця 1

## Аналіз впливу невідповідності норми виробітку на зниження прибутку підприємства

Показник	Реальне (нормативне) значення	Занижене значення		Завищене значення		Відхилення заниженого значення від фактичного	Відхилення завищеного значення від фактичного
		Встановлене (планове) значення	Фактичне значення	Встановлене (планове) значення	Фактичне значення		
Норма виробітку одного працівника, шт	1 000	950	1 000	1 600	1 000	-50	600
Розцінка за одиницю, грн	5,0000	5,2632	5,2632	3,1250	3,1250	0	0
Кількість працівників, осіб	10	10	10	10	10	0	0
Сума оплати праці за відрядними розцінками згідно з нормами виробітку, грн	50 000,00	50 000,40	52 632,00	50 000,00	31 250,00	-2 631,60	18 750,00
Сума фактичної оплати праці за відрядними розцінками згідно законодавства про оплату праці, грн	50 000,00		52 632,00		33 333,33		16 666,67

Запобігти розглянутому ризику можна здійснюючи регулярне підвищення кваліфікації спеціалістів з нормування праці. Також варто мати затверджений план перегляду норм з праці. Окрім того, при значному перевиконанні норм виробітку протягом декількох облікових періодів за незмінних технологічних умов виробництва доцільно переглянути норми, що призводять до перевиконання, як такі, що є заниженими.

І останнім внутрішнім фактором ризику при застосуванні норм праці слід вважати велику плінність кадрів. Зростання цього показника має наслідком втрату кваліфікованих та досвідчених працівників, що здатні повністю виконувати норми з праці. Їм на заміну приходять робітники, які потребують тривалого навчання безпосередньо на виробництві. Це також не дозволяє, хоча й тимчасово, виконувати норми з праці в повному обсязі. Для підприємства це означає втрату від невиконання продукції та недоотримання прибутків від реалізації.

Для мінімізації вказаного фактору ризику керівникам підприємств потрібно передбачити в колективних договорах винагороду за вислугу років, що дозволить затримати на виробництві досвідчених кваліфікованих робітників.

До зовнішніх чинників виникнення ризиків при застосуванні нормування праці відносяться законодавчі ризики. Завдяки законодавчому регулюванню нормування та оплати праці, часто підприємств

змушений нести збитки. Наприклад, при виявленні занижених норм виробітку та розробці нових актуальних, можливість їх введення в дію настає лише через місяць, згідно з частиною 3 статті 86 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Отже, протягом місяця підприємство повинне нести зайві витрати на оплату праці. Інші випадки законодавчого регулювання, що призводить до перевитрат підприємства, розглянуті в сукупності з внутрішніми факторами ризику.

І останнім зовнішнім фактором виникнення ризику при застосуванні нормування праці є залежність від постачальників. Справа в тому, що несвоєчасне постачання сировини та матеріалів стає причиною невиконання норм виробітку. Аналогічною є ситуація і при постачанні сировини неналежної якості. Якщо ж приватним підприємцям простіше вплинути на стан речей і вчасно знайти надійних партнерів, то у виробничих підприємств, що здійснюють закупівлі за державні кошти, значно гірше становище. Їх закупівельні можливості регламентуються Законом України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII [4]. Тобто, якщо сума закупівлі сировини перевищує 200 тис. грн, то необхідно проводити її на тендерній основі. А це досить тривалий період часу. Суттєвим недоліком такої системи є неможливість перевірити повну відповідність товарів постачальника встановленим вимогам до першої поставки. А при виявленні невідповідності доводиться розпочинати всю процедуру закупівлі спочатку.

Для запобігання простою виробництва через залежність від постачальників варто ефективно організувати логістичну систему підприємства, чітко встановити нормативи залишків товарно-матеріальних цінностей на складі.

**Висновки.** Ризик – це діяльність у невизначених ситуаціях. І досить часто керівникам підприємств доводиться стикатися з ризиками. Не є виключенням і застосування нормування праці на виробничому підприємстві. Ці ризики можна подіти на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх ризиків під час застосування нормування праці слід віднести зниження якості продукції через надання переваги кількісному аспекту виробництва, порушення регламентів технологічного обслуговування та ремонту обладнання через надмірну інтенсифікацію виробництва, недостатню кваліфікацію спеціалістів з нормування праці та складність і трудомісткість встановлення норм з праці, плинність кадрів. До зовнішніх чинників ризику в ході застосування нормування праці входять законодавче регулювання нормування та оплати праці, де завжди захищаються інтереси робітників, залежність від постачальників.

В сучасних умовах під час прийняття рішення про введення на виробництві нормування праці керівнику необхідно уважити всі переваги такої роботи та врахувати всі можливі ризики, завчасно подбати про шляхи їх подолання.

### Література

1. Герасимчук Н. А. Економічні і фінансові ризики / Н. А. Герасимчук, Т. В. Мірзоева, О. А. Томашевська. – Київ : ЦП Компринт, 2015. – 288 с.
2. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : [навч. посібник] / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба ; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
3. Кодекс законів про працю України : офіц. вид. – К. : Алерта, 2018. – 100 с.
4. Про публічні закупівлі [Електронний ресурс] : закон України : прийнято Верховною Радою України 25.12.2015 № 922-VIII. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>. – (Дата звернення 27.11.2018).

### References

1. Herasymchuk N. A. Ekonomichni i finansovi ryzyky / N. A. Herasymchuk, T. V. Mirzoieva, O. A. Tomashevskya. – Kyiv : TsP Komprynt, 2015. – 288 s.
2. Hreshchak M. H. Vnutrishnii ekonomichnyi mekhanizm pidpriemstva : [navch. posibnyk] / M. H. Hreshchak, O. M. Hrebeshkova, O. S. Kotsiuba ; za red. M. H. Hreshchaka. – K. : KNEU, 2001. – 228 s.
3. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : ofits. vyd. – K. : Alerta, 2018. – 100 s.
4. Pro publichni zakupivli [Elektronnyi resurs] : zakon Ukrainy : pryiniato Verkhovnoiu Radoiu Ukrainy 25.12.2015 № 922-VIII. – Rezhym dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>. – (Data zvernennia 27.11.2018).

Рецензія / Peer review : 26.10.2018    Надрукована / Printed : 06.12.2018  
Прорецензовано редакційною колегією