

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2017 ПАВЛОВСЬКІ Г.

УДК 65.01

Павловські Г. Діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві

Метою статті є формування й розвиток концептуальних засад діагностики ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві. Встановлено, що під наданою діагностикою слід розуміти систему методів, прийомів і методик проведення досліджень ефективності нормування праці управлінського персоналу підприємства на основі ідентифікації та оцінювання стану нововведень у системі організації праці та виробництва. З'ясовано, що нормування праці управлінського персоналу на підприємстві є одним із чинників, які визначають рівень результативності та ефективності системи менеджменту. Виокремлено такі ключові бізнес-індикатори системи діагностики ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві, як: рівень інтенсивності праці, важкість праці, рівень втоми, рівень використання норм часу, рівень напруженості праці та рівень екстенсивності використання робочого часу. Перспективою подальших науково-практичних досліджень у цьому напрямі є розробка уніфікованої матричної моделі діагностики діяльності підприємства з урахуванням переліку ключових бізнес-індикаторів системи діагностики ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, діагностика, управлінський персонал, нормування праці, ефективність, бізнес-індикатори.

Рис.: 3. **Формул:** 6. **Бібл.:** 22.

Павловські Гжегож – магістр економічних наук, власник компанії «Zakład Handlowo-Uslugowy ВНР» (вул. Костшинська, 17, Гужиця, 69-113, Польща)
E-mail: gpawlowski@op.pl

УДК 65.01

UDC 65.01

Павловски Г. Диагностика эффективности нормирования труда управленческого персонала на предприятии

Целью статьи является формирование и развитие концептуальных основ диагностики эффективности нормирования труда управленческого персонала на предприятии. Установлено, что под представленной диагностикой следует понимать систему методов, приемов и методик проведения исследований эффективности нормирования труда управленческого персонала предприятия на основе идентификации и оценки состояния нововведений в системе организации труда и производства. Выяснено, что нормирование труда управленческого персонала на предприятии является одним из факторов, которые определяют уровень результативности и эффективности системы менеджмента. Выделены такие ключевые бизнес-индикаторы системы диагностики эффективности нормирования труда управленческого персонала на предприятии, как: уровень интенсивности труда, тяжесть труда, уровень усталости, уровень использования норм времени, уровень напряженности труда и уровень экстенсивности использования рабочего времени. Перспективой дальнейших научно-практических исследований в этом направлении является разработка унифицированной матричной модели диагностики деятельности предприятия с учетом перечня ключевых бизнес-индикаторов системы диагностики эффективности нормирования труда управленческого персонала на предприятии.

Ключевые слова: предприятие, диагностика, управленческий персонал, нормирование труда, эффективность, бизнес-индикаторы.

Рис.: 3. **Формул:** 6. **Библ.:** 22.

Павловски Гжегож – магистр экономических наук, владелец компании «Zakład Handlowo-Uslugowy ВНР» (ул. Костшинская, 17, Гужиця, 69-113, Польша)

E-mail: gpawlowski@op.pl

Pawlowski G. The Diagnostics of Efficiency of Labor Norming of the Managerial Staff at Enterprise

The article is aimed at formation and development of the conceptual foundations for efficiency of labor norming of the managerial staff at enterprise. It has been defined that diagnostics here should be understood as a system of methods, actions, and techniques for conducting studies on the efficiency of labor norming of the managerial staff of enterprise based on the identification and assessment of the status of innovations in the system for organization of labor and production. It has been found that labor norming of the managerial staff at enterprise is one of the factors that determine the level of efficiency and effectiveness of a management system. The key business indicators in the system for diagnostics of efficiency of labor norming of the managerial staff at enterprise have been allocated, such as: level of labor intensity, severity of labor, level of fatigue, level of use of time norms, level of labor tension, and level of extensiveness of use of working time. Prospect for further research and practice in this direction will be development of a unified matrix model of diagnostics of the enterprise's activity, taking into consideration a list of the key business indicators in the system for diagnostics of efficiency of labor norming of the managerial staff at enterprise.

Keywords: enterprise, diagnostics, managerial staff, labor norming, efficiency, business indicators.

Fig.: 3. **Formulae:** 6. **Bibl.:** 22.

Pawlowski Grzegorz – Master of Science (Economics), Owner of the Company «Zakład Handlowo-Uslugowy ВНР» (17 Kostrzynska Str., Gorzyca, 69-113, Poland)

E-mail: gpawlowski@op.pl

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що розвиток будь-якого підприємства (суб'єкта господарювання) визначається витратами та результатами праці управлінського персоналу (керівників, менеджерів) і безпосередньо залежить від рівня продуктивності праці та ефективності виробничих процесів. Усе це обумовлює доцільність та важливість науково-практичного дослідження в цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що значний науково-практичний внесок у фор-

мування та розвиток окремих прикладних аспектів нормування праці на підприємстві зробили такі вчені-економісти, як О. А. Атаєва, В. В. Вудвуд, І. Ю. Гайдай, Т. О. Галайда, С. Г. Дзюба, О. В. Жадан, О. М. Загородна, О. М. Замрій, Г. І. Капінос, В. М. Ковальов, В. О. Крайній, Л. Р. Кучер, Ю. В. Лисенко, Г. В. Саєнко, В. М. Серединська, В. В. Скриль, І. В. Спільник, О. В. Чумаченко, Т. С. Шульгіна, Н. Є. Юрик та ін. [1–15].

Так, результати аналізу наукової праці за окресленими аспектами [1] дають можливість стверджувати,

що нормування праці – процес постійних нововведень у системі організації праці та виробництва з метою підвищення рівня її результативності (продуктивності праці, ефективності виробництва). Поряд з тим з'ясовано, що основною метою нормування праці на підприємстві, як невід'ємної частини менеджменту і соціально-трудових відносин, є досягнення відповідного (оптимального) рівня ефективності використання виробничого і трудового потенціалу підприємства [16], а також забезпечення конкурентоспроможності його продукції [17] на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту на основі безперервного пошуку шляхів оптимізації витрат на наявних трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів [18] і за рахунок використання результатів досягнень науково-технічного прогресу [1].

Тут доцільно також відмітити наукову роботу [2], в якій зазначено, що норма праці являє собою рівень продуктивної сили конкретної праці, якій властиві такі визначені параметри (критерії): тривалість, напруженість, умови, якість [2, с. 26].

Варто також звернути увагу на те, що для нормування праці працівників підприємства (управлінського персоналу незалежно від рівня управління – технічного, управлінського, інституційного); робітників основного та допоміжного виробництва [19] застосовуються [3]: 1) норми виробітку (встановлений обсяг роботи, який працівник повинен виконати за певний (визначений) робочий час та за відповідних організаційно-технічних умов); 2) норми часу (визначені у певних одиницях часу витрати робочого часу, що встановлені для виконання конкретного обсягу роботи працівником за відповідних організаційно-технічних умов); 3) норми обслуговування (кількість робочих об'єктів, які працівник має обслужити за певний (визначений) робочий час та за відповідних організаційно-технічних умов); 4) норми чисельності (встановлена кількість осіб (працівників) з відповідним освітньо-фаховим потенціалом, яка потрібна для виконання управлінських і виробничих функцій або обсягів робіт) [3, с. 61].

У контексті цього В. О. Крайній стверджує, що система нормування праці персоналу повинна розроблятися на таких основних принципах: 1) *принцип ефективності* (полягає в досягненні виробничих результатів за мінімальних (оптимальних) сумарних витрат ресурсів); 2) *принцип комплексності* (включає облік взаємопов'язаності факторів впливу на норми праці); 3) *принцип системності* (виражає відповідність норм праці результатам виробництва); 4) *принцип об'єктивності* (передбачає рівні можливості для виконання норм між працівниками); 5) *принцип конкретності* (виражає відповідність норм праці особливостям виробництва); 6) *принцип рухомості та динамічності* (виходить з принципу конкретності та виражає необхідність зміни норм праці відповідно до змін виробничих умов з урахуванням особливостей виробництва, різних подій та аспектів); 7) *принцип легітимності* (передбачає необхідність жорсткого дотримання законів та інших нормативно-правових актів при нормуванні праці);

8) *принцип позитивного (функціонального) ставлення персоналу до підприємства* тощо [4, с. 94].

Водночас, як свідчить аналіз наукових праць [1–15] та діюча практика ведення бізнесу в Україні та Польщі, недостатньо уваги приділено процесу визначення, аналізу та оцінювання ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві.

Метою статті є формування й розвиток концептуальних засад діагностики ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві.

Виходячи з аналізу літературних джерел [1–20] виникає необхідність у розкритті дефініції «діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві».

Так, О. В. Чумаченко та Т. С. Шульгіна дотримуються точки зору, що управлінський персонал – це сукупність осіб, на яких безпосередньо покладено виконання функцій управління чи виконання робіт з технічного забезпечення управління. У цьому контексті з'ясовано, що головним результатом діяльності управлінського персоналу є визначення проблем у діяльності підприємства, підготовка і прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень та реалізація і контроль за їх виконанням [5, с. 59].

Разом з тим, науковці [6] стверджують, що оцінка процесу реалізації трудових функцій і змісту праці групами управлінського персоналу підприємства ґрунтується на розрахунку таких показників (індикаторів): 1) рівень складності виконуваних робіт; 2) рівень кваліфікації персоналу; 3) частка творчої праці; 4) рівень повторення окремих елементів роботи; 5) рівень рівномірності завантаження роботою протягом робочого дня [6, с. 187].

Беручи до уваги наведене вище, варто також зазначити, що розподіл працівників апарату управління здійснюється за: 1) *адміністративно-правовим принципом* – передбачає виділення окремих посад: директор, заступники директора, начальники виробничої дільниці тощо; 2) *функціональним принципом* – поділяє управлінський персонал на групи за відповідними професіями (спеціальностями); 3) *технологічними ознаками роботи* – обумовлює розподіл працівників на керівників підприємства, фахівців (науковці, економісти, інженери, техніки тощо), технічних виконавців (обліковці, діловоди, креслярі тощо); відображає організаційну структуру управління та демонструє взаємозалежність таких рівнів управління, як найвищий рівень (стратегічна верхівка, інституційний), середній рівень, виконавчий менеджмент (перший рівень), технічні фахівці та допоміжний обслуговуючий персонал, що належить до ланки управління [5, с. 59–60].

Водночас заслуговує на увагу наукова праця [7], у якій зазначено, що для оцінки інтегрального рівня організації та нормування праці на підприємстві доцільно планувати й аналізувати такі основні показники (бізнес-індикатори): 1) частка чисельності працівників (робітників), праця яких нормується за галузевими, міжгалузевими та іншими прогресивними нормативами; 2) рівень охоплення трудових і технологічних процесів

нормами затрат праці; 3) рівень зниження затрат праці на виробництво; 4) коефіцієнт корисного використання робочого часу; 5) рівень освоєння проектної трудомісткості; 6) рівень освоєння проектної продуктивності праці; 7) питома вага приросту продуктивності праці тощо [7, с. 182].

У контексті цього Г. І. Капінос [8] акцентує увагу на тому, що рівень ефективності нормування праці на підприємстві залежить від його стабільної роботи, організаційно-технічних умов праці та ціни на продукцію, яка повинна враховувати купівельну спроможність споживачів товарів на ринках.

З огляду на це і виходячи з виконаних досліджень [1–9] та результатів аналізу діючої практики ведення бізнесу в Україні та Польщі, на рис. 1 представлено систему факторів впливу (A, B, C, D, E) на нормування праці управлінського персоналу на підприємстві.

Таким чином, встановлено, що *нормування праці управлінського персоналу на підприємстві* – це процес постійних нововведень у системі апарату управління підприємством на основі аналізу й обліку затрат праці управлінського персоналу на підприємстві (через норми виробітку, часу, обслуговування та чисельності) з метою підвищення рівня продуктивності праці та зростання ефективності виробничих процесів, що є логічним кроком для досягнення (або забезпечення) високого рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства в контексті його результативного розвитку. Звідси очевидно, що нормування праці управлінського персоналу на підприємстві є одним із чинників, які визначають рівень результативності та ефективності системи менеджменту [20].

Доцільно також відмітити наукову роботу [10], у якій зазначено, що інформаційними джерелами вивчення системи нормування праці на підприємстві є: 1) довідкова інформація про норми затрат праці для конкретних (визначених) трудових процесів; 2) інформація про штатний розклад підприємства та інша документація з обліку кадрів; 3) інформація, яка міститься в колективному та індивідуальних договорах; 4) посадові інструкції працівників; 5) інформація (положення) про оплату праці та преміювання й інші нормативні документи щодо правового регулювання засобів стимулювання праці (трудова діяльність); 6) таблиці обліку використання робочого часу; 7) статистичні дані про виконання норм праці; 8) технологічна, технічна та конструкторська документація (спеціальна, службово-інформаційна, розпорядча); 9) матеріали (інформація) вибіркового спостереження, анкетних опитувань, фотографії робочого часу тощо [10, с. 142].

Поряд з тим, як свідчить аналіз літературного джерела [11], до основних *методів* нормування управлінської праці на підприємстві в умовах кризи слід віднести: 1) *розрахункові (аналітичні) методи* (за їх допомогою визначається рівень використання робочого часу висококваліфікованими працівниками. Зміст їх праці приймається за еталонне значення, а структура їх робочого дня – за нормативне значення); 2) *дослідницькі методи* (допомагають розрахувати трудомісткість певних (конкретних) видів робіт, виходячи зі спеціалізації організації та змісту виконуваної роботи); 3) *метод аналогів* (використовується для визначення нормативів витрат робочого часу на основі



Рис. 1. Система факторів впливу на нормування праці управлінського персоналу на підприємстві

Джерело: складено за [1; 9, с. 119].

аналогів нормативів передових підприємств); 4) *методи прямого нормування* (застосовуються для визначення нормативів постійних (незмінних) повторюваних робіт); 5) *методи непрямого нормування* (враховують рівень впливу різноманітних факторів на навантаження працівників – управлінського персоналу (див. рис. 1) та робітників основного та допоміжного виробництва) [11, с. 103].

Із наведеної інформації в науковій праці [6] встановлено, що з метою вдосконалення процесу нормування праці управлінського персоналу (в механізмі взаємодії керуючої та керованої систем функціонування організації як відкритої системи [20, с. 201]) необхідно враховувати інтенсивність праці (РІП), важкість праці (ВП) та рівень втоми (РВ) [6, с. 187].

Так, рівень інтенсивності праці (P_{II}) включає такі бізнес-індикатори – формула (1) [6, с. 187–188]:

$$P_{II} = f(K_3, K_p, T_{II}, P_{II}), \quad (1)$$

де K_3 – коефіцієнт зайнятості (завантаженості) активною роботою; K_p – кількість виконуваних робіт (функцій); T_{II} – темп праці; P_{II} – ритм праці.

Розрахунок K_3 , T_{II} і P_{II} здійснюється за формулами (2) – (4):

$$K_3 = \chi_3 / T_{Pq}^3, \quad (2)$$

$$T_{II} = K_{BP} / \chi_{BP}, \quad (3)$$

$$P_{II} = K_p^A / T_{Pq}^3, \quad (4)$$

де χ_3 – час зайнятості активною роботою; T_{Pq}^3 – загальна тривалість робочого дня (часу); K_{BP} – кількість виконаних робіт; χ_{BP} – час, затрачений на виконання робіт; K_p^A – кількість автоматизованих робіт.

Водночас з'ясовано, що важкість праці управлінського персоналу (B_{II}) визначається рівнем психікофізіологічного навантаження роботою загалом чи окремими операціями за певний період часу. Своєю чергою, рівень втоми управлінців (P_B) характеризується рівнем напруженості праці (рівнем емоційного навантаження організму працівника) та часом, потрібним для досягнення цілей керуючої системи [6, с. 187–189].

Поряд з тим, С. Г. Дзюба та І. Ю. Гайдай [1] для оцінювання стану нормування праці на підприємстві рекомендують також використовувати такий показник, як коефіцієнт виконання норм часу. У контексті цього, виходячи із зазначеної інформації [1], її обробки, аналізу та інтерпретації, коефіцієнт виконання норм часу управлінським персоналом (КВ) можна розрахувати за формулою (5):

$$K_B = \chi_B^H / \chi_B^F, \quad (5)$$

де χ_B^H – час виконання одиниці роботи за встановленими нормами; χ_B^F – час, який фактично витрачено на виконання одиниці роботи.

З огляду на це та з урахуванням результатів аналізу наукової праці В. М. Серединської, О. М. Загородної та І. В. Спільник «Аналіз системи нормування праці на підприємстві» [10] з'ясовано, що основними причинами невиконання норм праці є [10, с. 144]: 1) недостатня кваліфікація працівників; 2) недосконалі системи організації праці та мотивації праці через потреби (рис. 2); 3) низький рівень трудової дисципліни; 4) низький технічний стан обладнання.

Водночас критеріями якості норм праці є точність (I_T) (допустимі межі відхилення норм праці за рахунок зміни продуктивності праці) та напруженість (I_H) (рівень завантаження працівника протягом певного проміжку робочого часу відповідно до середнього рівня виконання норм за конкретним видом робіт, що розрахований за фактично відпрацьований час) [10, с. 144].

Беручи до уваги наведене вище, варто також зазначити, що ефективність використання робочого часу характеризується рівнем (коефіцієнтом, бізнес-індикатором) екстенсивності використання робочого часу керівником (P_E) – формула (6) [12, с. 476]:

$$P_E = 1 - (P\Pi + H\Pi\Pi) / T_{Pq}^3, \quad (6)$$

де $P\Pi$ – регламентовані перерви в роботі керівника; $H\Pi\Pi$ – нерегламентовані перерви в роботі керівника.

Крім цього, як свідчить аналіз літературного джерела [13], витрати робочого часу керівника суб'єкта господарювання (підприємства) можна розподілити за такими функціями: 1) обмірковування проблем; 3) вироблення рішення (альтернативи) та його прийняття; 4) керівництво; 5) прогнозування, планування і контролювання діяльності для досягнення мети; 6) підготовка та проведення нарад і зборів; 8) виконання комунікацій із зовнішнім середовищем підприємства [13, с. 172].

До того ж, теорія та практика ведення бізнесу доводить, що вдосконалення процесу управління нормуванням праці на підприємстві ґрунтується на науково-методичному, правовому, нормативному, кадровому та інформаційному забезпеченні цього процесу [14, с. 19].

Таким чином, на основі виконаних досліджень [1–20] та аналізу діючої практики функціонування підприємств встановлено, що:

1. Діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві – це систе-

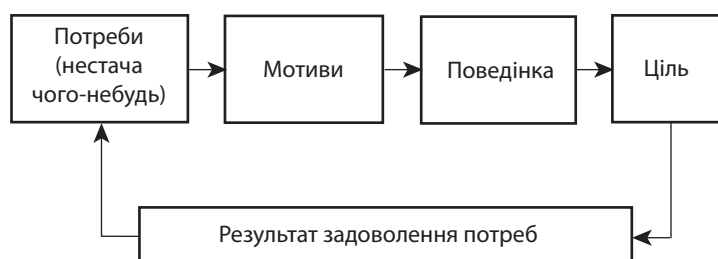


Рис. 2. Схема моделі мотивації через потреби [19, с. 60]

ма методів, прийомів і методик проведення досліджень ефективності нормування праці управлінського персоналу (керівників) підприємства на основі ідентифікації та оцінювання стану наявних або можливих нововведень у системі організації праці та виробництва, виходячи з аналізу та обліку затрат праці менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівнів управління (через норми виробітку, часу, обслуговування та чисельності), з метою підвищення рівня продуктивності праці та зростання ефективності виробничих процесів, що є логічним кроком для досягнення (або забезпечення) високого рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства в контексті його результативного розвитку.

2. Ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві є: рівень інтенсивності праці; важкість праці; рівень втоми; рівень використання норм часу; рівень напруженості праці; рівень екстенсивності використання робочого часу.

Для довідки: як свідчать статистичні дані, протягом 2010–2015 рр. в Україні кількість зайнятих у промисловості тенденційно скорочувалася в середньому на 177,5 тис. осіб щорічно (рис. 3). У Польщі спостерігалася дещо інша ситуація – щорічний приріст кількості зайнятих працівників за винятком 2012 р., коли відбулося скорочення (на 14 тис. осіб). Однак, починаючи з 2013 р., кількість зайнятих працівників у промисловому виробництві Польщі почала суттєво збільшуватися, і вже у 2015 р. зросла до 3701 тис. осіб [21; 22].

Отже, проведені дослідження [1–22] дають можливість зробити такі загальні висновки, спрямовані на досягнення мети статті, а саме:

1. Нормування праці управлінського персоналу на підприємстві є одним із чинників (факторів), які визначають рівень результативності та ефективності системи менеджменту.

2. Діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві – це система методів, прийомів і методик проведення досліджень ефективності нормування праці управлінського персоналу (керівників) підприємства на основі ідентифікації та оцінювання стану наявних або можливих нововведень у системі організації праці та виробництва, виходячи з аналізу і обліку затрат праці менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівнів управління (через норми виробітку, часу, обслуговування та чисельності), з метою підвищення рівня продуктивності праці та зростання ефективності виробничих процесів, що є логічним кроком для досягнення (або забезпечення) високого рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства в контексті його результативного розвитку.

3. Ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві є: рівень інтенсивності праці; важкість праці; рівень втоми; рівень використання норм часу; рівень напруженості праці; рівень екстенсивності використання робочого часу.

4. У перспективі доцільно розробити уніфіковану матричну модель діагностики діяльності підприємства (суб'єкта господарювання) з урахуванням переліку ключових бізнес-індикаторів системи діагностики ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці: монографія. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. 172 с.

2. Ковальов В., Атаєва О., Фролов В. Роль нормування праці в оцінці людського капіталу в структурі трудового потенціалу. Схід. 2012. № 2 (116). С. 25–29.

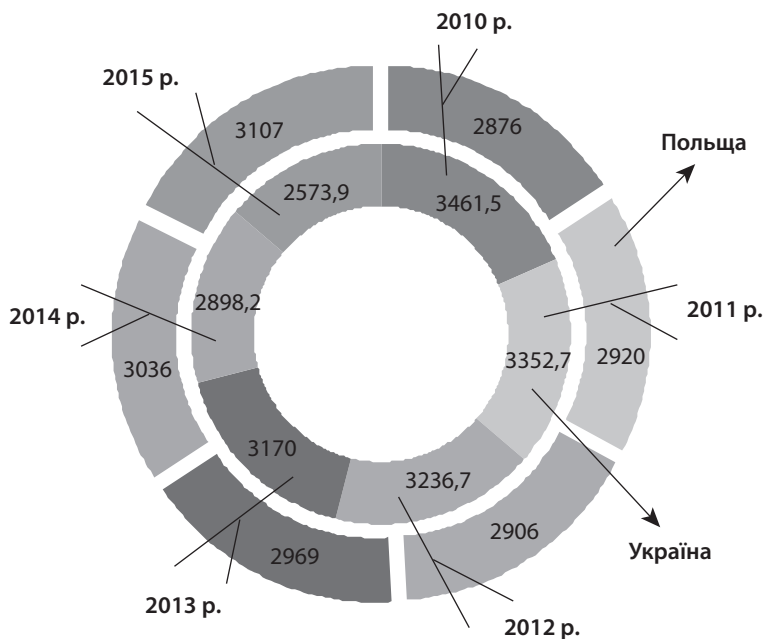


Рис. 3. Динаміка кількості зайнятих працівників на промислових підприємствах України та Польщі, тис. осіб

Джерело: складено за [21; 22].

3. Вудвуд В. В. Нормування праці на підприємствах як елемент підвищення її продуктивності. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4. С. 60–63.
4. Крайній В. О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 1. С. 92–96.
5. Чумаченко О. В., Шульгіна Т. С. Проблеми визначення категорії «управлінський персонал підприємства» та його класифікації. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 2. С. 57–62.
6. Чумаченко О. В., Шульгіна Т. С. Особливості нормування управлінської праці. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 1 (23). С. 186–190.
7. Скриль В. В., Галайда Т. О. Удосконалення системи нормування праці на промислових підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 7, ч. 3. С. 181–184.
8. Капінос Г. І. Місце та роль нормування праці в системі управління промисловим підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2011. № 3, т. 2. С. 76–80.
9. Лисенко Ю. В. Діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2007. Вип. 12, ч. 1. С. 117–123.
10. Серединська В. М., Загородна О. М., Спільник І. В. Аналіз системи нормування праці на підприємстві. *Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ*. 2015. Т. 19, № 2. С. 136–147.
11. Юрик Н. Особливості нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу менеджера в умовах антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 101–105.
12. Кучер Л. Р., Замрій О. М. Підходи до ефективного управління робочим часом менеджерів індустрії туризму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 472–477.
13. Саєнко Г. В., Назаренко Є. А., Чернікова Д. С. Рациональне використання робочого часу управлінського персоналу. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3 (21). С. 172–175.
14. Жадан О. В. Соціально-економічне значення нормування праці в сучасному суспільстві. *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво. 2013. № 6. С. 16–20.
15. Borjas G. J. *Labor economics*. Vol. 2. New York: McGraw-Hill, 2000.
16. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
17. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
18. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
19. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.
20. Скриньковський Р. М., Павловський Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Główny Urząd Statystyczny. URL: <http://stat.gov.pl/>

Науковий керівник – Скриньковський Р. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Львівського університету бізнесу та права

REFERENCES

- Borjas, G. J. *Labor economics*. Vol. 2. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Chumachenko, O. V., and Shulhina, T. S. "Problemy vyznachennia katehorii "upravlinskyi personal pidpriemstva" ta yoho klasyfikatsii" [The problem of the definition of "management of enterprise" and its classification]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (2011): 57-62.
- Chumachenko, O. V., and Shulhina, T. S. "Osoblyvosti normuvannia upravlinskoi pratsi" [Features of regulation of administrative work]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (23) (2011): 186-190.
- Dziuba, S. H., and Haidai, I. Yu. *Normuvannia pratsi v vitchyzniani i mizhnarodnii ekonomitsi* [Rationing of labour in the domestic and international economy]. Donetsk: Yuho-Vostok LTD, 2005.
- Główny Urząd Statystyczny. <http://stat.gov.pl/>
- Kapinos, H. I. "Mistse ta rol normuvannia pratsi v systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom" [The place and role of work measurement in the management system of industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Vol. 2, no. 3 (2011): 76-80.
- Kucher, L. R., and Zamrii, O. M. "Pidkhody do efektyvnoho upravlinnia robochym chasom menedzheriv industrii turyzmu" [Approaches to the effective management of working time of managers of the tourism industry]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 8 (2015): 472-477.
- Krainii, V. O. "Vdoskonalennia systemy normuvannia pratsi v suchasnykh umovakh" [Improving the system of regulation of labor in modern conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 1 (2014): 92-96.
- Kuzmin, O. Ye. *Suchasnyi menedzhment* [Modern management]. Lviv: Tsentrvyevropy, 1995.
- Kovalyov, V., Ataieva, O., and Frolov, V. "Rol normuvannia pratsi v otsintsi liudskoho kapitalu v strukturii trudovoho potentsialu" [The role of work measurement in the evaluation of human capital in the structure of labor potential]. *Skhid*, no. 2 (116) (2012): 25-29.
- Lysenko, Yu. V. "Diahnostyka efektyvnosti normuvannia pratsi upravlinskoho personalu na pidpriemstvi" [Diagnostic efficiency of labor standardizing for management personnel at the company]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Vol. 1, no. 12 (2007): 117-123.
- Oftsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Saienko, H. V., Nazarenko, Ye. A., and Chernikova, D. S. "Rationalne vykorystannia robochoho chasu upravlinskoho personalu" [Rational use of working time of managerial staff]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (21) (2010): 172-175.
- Skrynkovskiy, R. M. "Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti" [Diagnostics of financial, production, employment, socio-economic and innovative-investment potential, analysis of potential risks of the enterprise in conditions of uncertainty]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2015): 186-193.
- Skrynkovskiy, R. M. "Diahnostyka konkurentospromozhnosti produktiv pidpriemstva" [Diagnostics of competitiveness of enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2015): 240-246.
- Skrynkovskiy, R. M. "Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti" [Diagnostic use of human, material, financial and energy resources of the enterprise as a tool to control elements of its production and economic activity]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2015): 249-254.
- Skrynkovskiy, R. M., and Pavlovskiy, H. "Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva" [Diagnostics in the enterprise management system]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2016): 199-205.

Skryl, V. V., and Halaida, T. O. "Udoskonalennia systemy normuvannia pratsi na promyslovykh pidpriemstvakh" [Improving the system of regulation of labor in industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky vol. 3, no. 7 (2014): 181-184.

Seredynska, V. M., Zahorodna, O. M., and Spilnyk, I. V. "Analiz systemy normuvannia pratsi na pidpriemstvi" [Analysis of the system of work rationing at the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 19, no. 2 (2015): 136-147.

Vudvud, V. V. "Normuvannia pratsi na pidpriemstvakh yak element pidvyshchennia yii produktyvnosti" [Work measurement

in enterprises as an element of improving its performance]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 4 (2013): 60-63.

Yuryk, N. "Osoblyvosti normuvannia upravlinskoj pratsi, obliku ta analizu robochoho chasu menedzhera v umovakh antykrizovoho menedzhmentu" [Features of rationing of managerial work, accounting and analysis of working time of the Manager in terms of crisis management]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (2013): 101-105.

Zhadan, O. V. "Sotsialno-ekonomichne znachennia normuvannia pratsi v suchasnomu suspilstvi" [Socio-economic importance of labor regulation in modern society]. *Derzhava ta rehiony*. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, no. 6 (2013): 16-20.

УДК 657.01:005

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ

© 2017 ПІЛЕВИЧ Д. С.

УДК 657.01:005

Пілевич Д. С. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та роль контролінгу в її забезпеченні

У статті досліджено роль контролінгу в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. Розглянуто особливості формування інформаційного ресурсу в межах функціонування суб'єктів господарювання. Запропоновано організувати обіг управлінської інформації на підприємствах за допомогою контролінгу як сучасної моделі управління. Акцентовано увагу також на значній ролі контролінгу в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства, враховуючи його специфічні інструменти та можливості щодо правильно організованого процесу збору інформації різного типу, її обробки та аналітичного опрацювання.

Ключові слова: контролінг, інформація, управління, фінансово-економічна безпека, інформаційний ресурс.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Пілевич Дмитро Станіславович – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку, Національний університет державної податкової служби України (вул. Університетська, 31, Ірпінь, Київська область, 08200, Україна)

E-mail: dmutrostan@ukr.net

УДК 657.01:005

UDC 657.01:005

Пілевич Д. С. Сущность финансово-экономической безопасности предприятия и роль контроллинга в её обеспечении

В статье исследована роль контроллинга в обеспечении финансово-экономической безопасности предприятия. Рассмотрены особенности формирования информационного ресурса в пределах функционирования субъектов хозяйствования. Предложено организовывать обращение управленческой информации на предприятиях с помощью контроллинга как современной модели управления. Акцентируется внимание также на значительной роли контроллинга в обеспечении финансово-экономической безопасности предприятия, учитывая его специфические инструменты и возможности правильно организованного процесса сбора информации различного типа, ее обработки и аналитического исследования.

Ключевые слова: контроллинг, информация, управление, финансово-экономическая безопасность, информационный ресурс.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Пілевич Дмитрій Станіславович – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського учета, Національний університет державної податкової служби України (ул. Університетська, 31, Ірпінь, Київська область, 08200, Україна)

E-mail: dmutrostan@ukr.net

Pilevych D. S. The Essence of the Financial and Economic Security of Enterprise and Role of Controlling in its Ensuring

The article explores the role of controlling in ensuring the financial security of enterprise. Peculiarities of formation of information resource within the terms of functioning of business entities were considered. It has been proposed to organize handling of management information at enterprises making use of controlling as a contemporary management model. The article also emphasizes the significant role of controlling in ensuring the financial and economic security of enterprise, considering its specific tools and opportunities for a properly organized process of collection of various types of information, its processing, and analytical studying.

Keywords: controlling, information, management, financial and economic security, information resource.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Pilevych Dmytro S. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting, National University of State Tax Service of Ukraine (31 Universytetska Str., Irpin, Kyiv region, 08200, Ukraine)

E-mail: dmutrostan@ukr.net

Формування дієвої системи управління є досить складною, проте не менш важливою передумовою ефективного розвитку підприємства. Звичайно така система за своєю природою формується з урахуванням кваліфікації управлінців та осіб, що приймають відповідні рішення на всіх рівнях функціонування суб'єктів господарювання, їх вміння організувати роботу колективу та інших якостей керівників. Проте вагомий вплив на розвиток системи управління має й

інформаційна компонента функціонування суб'єктів господарювання.

Саме тому питання створення ефективних механізмів обробки, аналізу та опрацювання інформації різного типу для використання її в управлінні підприємства є важливими та актуальними в сучасних економічних реаліях функціонування. Контролінг є одним з таких механізмів та інструментів управління, що базується на зборі, акумулюванні та опрацюванні даних різ-