

**Секция 2. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ
АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

УДК 631.158:658.531.1

**НОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА
И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ШТАТНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ
УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Быков В. В., канд. экон. наук, профессор

Рудакова Л. В., зав. лабораторией

*Учреждение образования «Белорусская государственная
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени
сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь*

Ключевые слова. Нормирование управленческого труда, штатная численность работников управления сельскохозяйственных организаций, норма обслуживания, норма численности, норма управляемости.

Аннотация. В статье рассмотрены сущность нормирования работников управления, виды норм управленческого труда, отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, рекомендованные Минсельхозпродом Республики Беларусь.

**STANDARDING MANAGEMENT WORK AND DETERMINING
THE STAFF NUMBER OF MANAGEMENT WORKERS
IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS**

Bykov V. V., economy sciences, professor

Rudakova L. V., head laboratory

*EE "Belarusian State Agricultural Academy of the Order of the October
Revolution and the Red Banner of Labor",
Gorki, Republic of Belarus*

Keywords. Rationing of managerial labor, staffing levels of management of agricultural organizations, standard of service, standard of staff, standard of controllability.

Summary. The article examines the essence of standardization of management workers, types of standards for managerial labor, industry standards for the number of employees employed in agriculture, recommended by the Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Belarus.

Введение. Нормирование управленческого труда это определение научно обоснованных норм затрат труда на выполнение различных видов управленческой деятельности.

Для формирования экономного аппарата управления сельскохозяйственными организациями необходимы обоснованные нормативы штатной численности. Они должны отражать прогрессивные тенденции управления производством, давать возможность правильно определять оптимальный состав и подчиненность управленческого аппарата с учетом конкретных условий каждого сельскохозяйственного предприятия, разграничивать функции структурных подразделений и исполнителей, а также обеспечивать наиболее эффективную работу управленческих кадров с наименьшей их численностью.

Основная часть. В соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих для всех отраслей экономики» установлены три категории служащих: руководители, специалисты и технические исполнители [2]. Отнесение должностей служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера выполняемых работ, составляющих содержание их труда (организационно-административные, аналитико-конструктивные, информационно-технические).

К категории руководителей относятся «лица, в рамках устанавливаемых полномочий организующие, направляющие, координирующие и контролирующие деятельность исполнителей».

Категория «Руководители» содержит три группы: руководители предприятий, главные специалисты, руководители подразделений. К руководителям хозяйства относятся работники, осуществляющие общее и административно-хозяйственное руководство предприятием, распорядительство, координацию, подбор и расстановку кадров, организацию централизованного оперативного управления, соревнование и т. п. Это директор, председатель СПК, их заместители.

В следующую группу включаются главные специалисты, которые руководят отдельными отраслями хозяйства или его функциональными группами, осуществляют разработку технологии производства, планирование перспектив развития отраслей, организацию повышения квалификации работников и внедрения передовых приемов технологии, научную организацию труда, руководство экономической и финансовой работой.

В эту группу руководителей входят главный агроном, главный зоотехник, главный экономист, главный бухгалтер, главный инженер, главный ветврач и др.

К группе «руководителей подразделений» относятся руководители подразделений основного, подсобного и обслуживающего производства. Они осуществляют общее руководство коллективами подразделений (на принципах единоначалия), обеспечивают выполнение производственных планов, организацию рационального использования материальных и трудовых ресурсов, укрепление трудовой дисциплины, решают культурно-бытовые и хозяйственные вопросы. В данную группу руководителей входят управляющие отделениями, начальники производственных участков, цехов, заведующие автогаражами, ремонтными мастерскими, животноводческими фермами, мастера, бригадиры и их освобожденные заместители.

Вторая категория представлена в классификации «специалистами». Специалисты разрабатывают и предлагают руководителям наилучшие решения агротехнических, экономических, организационных, социальных и других задач текущего и перспективного характера. К ним относятся агрономы, зоотехники, технологи, ветеринарные, инженерно-технические работники, бухгалтеры, экономисты, маркетологи, юристы, землеустроители, диспетчеры, механики и др.

К третьей категории относятся «технические исполнители» (другие служащие). Это «лица, выполняющие регламентированные и методически проработанные, периодически повторяющиеся работы, относящиеся к деятельности соответствующего структурного подразделения, под контролем непосредственного руководителя, специалиста.

В состав этой категории входят работники по учету и обслуживанию производства: кассиры, учетчики, счетоводы, табельщики, статистики, операторы счетных машин, секретари-машинистки, кладовщики, коменданты, экспедиторы, делопроизводители и др. Они осуществляют сбор, передачу и переработку первичной информации, прием, выдачу и хранение денежных средств, составление и оформление ведомостей, ведение документации и делопроизводства, снабжение хозяйства различными материалами, техникой, оборудованием, проверку их состояния, комплектность, прием, хранение, учет движения и отпуск товарно-материальных ценностей и т. п.

Применение «ведущий» устанавливается при выполнении специалистом функций руководителя и ответственного исполнителя работ по одному из направлений деятельности организации или ее структурного подразделения. Требования к необходимому стажу работы повышаются на 2–3 года по сравнению с предусмотренными для специалистов 1-й квалификационной категории.

Труд по управлению производством является сложным и весьма ответственным. Наравне с трудом рабочих он является производительным и в равной мере необходимым.

При нормировании различают три группы управленческих работников:

- выполняющие массовые, постоянно повторяющиеся работы;
- занятые на мало повторяющихся организационных и других работах;
- руководящие.

Для первой группы работников устанавливаются нормы выработки (нормы времени), второй – нормы обслуживания и нормы численности и третьей – нормы управляемости.

Нормы управленческого труда это регламентированные величины затрат времени (необходимой численности) работников определенной квалификации на выполнение одного трудового процесса или функции в целом при организационно-технических условиях и нормальной интенсивности труда.

Для нормирования труда руководителей, специалистов и технических исполнителей сельскохозяйственных организаций могут применяться следующие виды норм: времени, обслуживания, численности и управляемости.

Нормы времени (нормы выработки) представляют собой затраты времени, установленные на выполнение трудового процесса одним работником управления или их группой при определенных организационно-технических условиях (или установленный объем работы, который должен быть выполнен за рабочий день, смену). Они выражаются в человеко-часах и применяются для нормирования труда работников, выполняющих функции со стабильным объемом трудовых процессов (машинописные, делопроизводительные, по учету труда и заработной платы, планово-экономические и др.). Например, норма времени на составление ведомости на зарплату 100 работникам – 5 чел.·ч (3 мин на 1 работника), норма времени для выдачи наряда рабочим бригады численностью 20 чел. – 15 мин (45 с на 1 рабочего); для составления хозрасчетного задания производственному участку – 10,8 ч для печатания одной страницы простого текста через два интервала – 10 мин и т. д.

Для разработки этих норм используют отчетно-статистические данные о трудоемкости работ за прошедшие периоды, а потом корректируют их с помощью хронометражных наблюдений.

Нормы времени рассчитывают тремя способами: по нормативам, по типовым нормам и путем изучения затрат рабочего времени с помощью специальных наблюдений.

При расчетах норм времени по нормативам операции, которые подлежат нормированию, расчленяют на элементы, для каждого из них заранее устанавливают нормативы продолжительности выполнения основной, вспомогательной и подготовительно-заключительной работы, обслуживания рабочего места, а также время краткосрочных перерывов для отдыха. Рассчитывают также трудоемкость выполнения отдельных работ и общую трудоемкость всех работ в сфере управления. Необходимую численность управленческих работников на предприятии определяют делением трудоемкости всех работ на полезный фонд рабочего времени одного работника, исключая потери времени на отпуск, по болезни, выполнение поручений государственных органов и общественных организаций и т. д.

Норма обслуживания – это количество работников, хозяйственных подразделений, единиц оборудования, машин, гектаров, голов скота, других объектов управления, которое должно обслуживаться одним работником или их группой (кассир, кладовщик, учетчик, специалист сельского хозяйства).

Например, для зоотехников одна штатная единица на каждые 1200 условных голов; в птицеводстве – одна штатная единица на каждые 6000 условных голов. Начальник цеха (бригадир производственной бригады в животноводстве) одна штатная единица на структурное подразделение.

Норма численности – это необходимая численность работников, устанавливаемая для выполнения всех трудовых процессов по закрепленным за службой функциям. Например, для выполнения функций, присущих агрономической службе, в организации с условной уборочной площадью 8000 га назначаются три агронома (вместе с главным). Норма – одна должность на каждые 4000 га условной уборочной площади.

Норма управляемости устанавливается для руководителей предприятий или подразделений и измеряется оптимальным числом работников, непосредственно подчиненных одному руководителю: для директора унитарного предприятия, акционерного общества – числом непосредственно подчиненных ему руководителей подразделений, служб, главных специалистов; для начальников производственных участков, цехов, управляющих отделениями – числом непосредствен-

но подчиненных ему бригадиров, заведующих фермами, специалистов; для бригадиров растениеводческих и животноводческих бригад (ферм) – на структурное подразделение в растениеводстве (животноводстве) одна штатная единица (начальник цеха, участка, бригадир производственной бригады, зав. фермой).

Следует отметить, что за последние 10 лет нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве и находящиеся в подчинении Минсельхозпрода Республики Беларусь, менялись и уточнялись трижды: 2013 г., 2018 г. и 2023 г. Это связано с теми изменениями, которые происходили и происходят в сельском хозяйстве, с реформированием сельскохозяйственных организаций, их укрупнением, мероприятиями, направляемыми на финансовое оздоровление сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрим ныне действующие отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, утвержденные постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35.

В соответствии с указанным постановлением установлены названия должностей и условия их установления по следующим направлениям (службам, отделам):

1. Административное и оперативное руководство.
2. Правовое обеспечение деятельности организации.
3. Организация и управление производством в растениеводстве.
4. Организация и управление производством в животноводстве.
5. Ветеринарная деятельность.
6. Техническая подготовка.
7. Охрана труда и техника безопасности.
8. Бухгалтерский учет и финансовое обеспечение деятельности.
9. Планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности, организация труда и заработной платы.
10. Управление персоналом.
11. Маркетинг и сбыт, внешнеэкономическая деятельность.
12. Материально-техническое обеспечение.
13. Капитальное строительство и ремонт.
14. Хозяйственное обслуживание.
15. Функционирование и сопровождение автоматизированных систем программного обеспечения.

В основу определения штатной численности специалистов сельского хозяйства, утвержденных в постановлении Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г.

№ 35, положены обобщенные показатели, характеризующие объем работ:

- агрономы – условная уборочная площадь;
- зоотехники и ветработники – условное поголовье;
- инженеры и энергетики – условные единицы электроустановок;
- инженеры-механики – наличие физических тракторов, автомобилей, самоходных машин и комбайнов, землеройной техники;
- бухгалтеров и экономистов – среднесписочная численность работников организации, документооборот.

Для главных специалистов сельхозорганизаций (главный агроном, главный зоотехник, главный ветврач, главный инженер, главный энергетик, главный бухгалтер, главный экономист) одна должность на каждое сельскохозяйственное предприятие.

Для перевода физических объемов в условные используются показатели:

- бизнес-плана развития организации на текущий год – площадь посевов и насаждений по культурам, поголовье скота, птицы и других животных, план инкубации яиц, потребление электроэнергии и др.;
- данные бухгалтерского учета на начало года – количество физических тракторов, комбайнов, автомобилей всех видов, наличие электротехнического оборудования;
- данные зоотехнического учета – поголовье племенного скота.

Пересчет физической уборочной площади в условную площадь, физического поголовья животных и птицы в условные головы, электротехнического оборудования и сооружений в условные единицы производится по соответствующим коэффициентам согласно положению № 35.

Штатная численность работников, рассчитанная в соответствии с нормативами численности, определяется с округлением в следующем порядке:

- итоговые значения до 0,25 не учитываются;
- значения свыше 0,25 до 0,75 округляются до 0,5;
- свыше 0,75 округляется до единицы.

При наличии в организации от 5 до 10 населенных пунктов, в которых сосредоточены производственные объекты, для определения штатных единиц бухгалтеров, агрономов, зооветработников, инженеров рекомендуется увеличивать обобщенные показатели на 10 %.

При определении численности ветработников необходимо учитывать в условное поголовье также и птицу, находящуюся в личной собственности рабочих и служащих хозяйства. Скот и птица, находящиеся

в личной собственности граждан, не работающих в данной организации, учитывается только в случае отсутствия ветеринарного обслуживания специалистом государственной ветеринарной сети.

Под определением «Документооборот» понимается движение документов в организации, начиная от момента их создания или получения от сторонних субъектов хозяйствования до завершения исполнения, отправки или направления в дело.

Заключение. Использование рекомендаций по отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, утвержденных постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь будет способствовать определению оптимальной численности работников управления, экономии затрат на содержание управленческого персонала, совершенствованию организационно-управленческой структуры организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие: в 3 ч. / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: Белорус. гос. с.-х. акад., 2018. – Ч. 2: Управление персоналом. – 237 с.

2. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих для всех отраслей экономики» (ОКДП ОК РБ006-2009): постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 22 октября 2009 г. № 125.

3. Общие положения Единого тарифно-квалификационного справочника должностей служащих: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 2 янв. 2022 г. № 1.

4. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве. Рекомендации по отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве: постановление М-ва сел. хоз-ва и прод. Респ. Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35.

УДК 338

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Гнатюк С. Н., канд. экон. наук, доцент

*УО «Могилевский государственный университет им. А. А. Кулешова»,
Могилев, Республика Беларусь*

Ключевые слова: механизм, устойчивое развитие, регион.

Аннотация. Выделено и рассмотрено четыре фазы цикла управления устойчивым развитием региона. Обоснован механизм развития экономики региона, который должен обеспечивать внутреннюю и внешнюю устойчивость развития.