

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-68>

УДК 338.242

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЧИСЕЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

METHODOLOGICAL ASPECTS OF IMPROVING THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE STAFF NUMBERS

Стадник Григорій Васильовичкандидат економічних наук, професор,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. БекетоваORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7828-3045>**Прасол Валентина Михайлівна**доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3041-9788>**Stadnyk Grygoriy, Prasol Valentyna**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

У статті розглянуто методичні аспекти удосконалення управління чисельністю персоналу підприємства. Підкреслено, що продуктивність праці є одним з ключових факторів зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено можливі складнощі, здатні мінімізувати позитивні ефекти: втрати від «нескінченних оптимізацій», негативний досвід проектів зі скорочення чисельності, втрата спеціалізованих знань і напрацювань у зв'язку зі скороченням важливих співробітників, неякісні розрахунки, залежність від служб підтримки. Класифіковано підходи до використання трудових нормативів та надано приклади їх реалізації. Проаналізовано калькуляцію чисельності як методичний комплекс інструментів управління трудовим потенціалом і конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, нормування праці, калькулювання трудових витрат, трудовий потенціал, конкурентоспроможність підприємства.

The article discusses methodological aspects of improving the management of enterprise personnel numbers. The purpose of the article is to summarise and present methodological approaches to managing the number of company personnel aimed at optimisation, improving organisational efficiency and labour productivity. It is emphasised that labour productivity is one of the key factors in reducing production costs and increasing the competitiveness of an enterprise. The main research methods were analysis, synthesis, systematic approach. Possible difficulties that could minimise the positive effects are identified. One of the effective management tools is the use of standards. Almost all components can be taken into account when standardising the number of production personnel. The choice of standardisation method is usually influenced by the company's management goals, the level of detail of decisions, the specifics of the process, and the strategic objectives of the business. For administrative and management personnel, this list is limited and should be used taking into account the specifics of the work. There are areas of work and positions for which it does not make sense to conduct assessment and optimisation, including because the labour costs of developing standards can be very high, especially if the work of external experts is used. Only those positions where the potential effect exceeds the costs require detailed development of standards. The key components of assessing the potential for reducing labour costs are analysed. Approaches to the use of labour standards are classified and examples of their implementation are provided. The headcount calculator is analysed as a methodological set of tools for managing the labour potential and competitiveness of an enterprise. The use of relevant and correct standards, the right model and objective calculation allow you to accurately determine the number of employees required to perform a given amount of work. The calculator allows you to calculate and forecast the number of personnel depending on production volumes. Experience in optimising headcount and expert conclusions indicate that modern standards should take into account the company's strategic initiatives.

Keywords: personnel management, labour standards, labour cost calculation, labour potential, enterprise competitiveness.

Постановка проблеми. Повоєнне відновлення української економіки має спиратися на напрацювання минулих досліджень. Один з найбільш популярних і простих, на перший погляд, заходів в умовах економічної кризи – скорочення витрат за рахунок економії на персоналі. В умовах кадрового дефіциту бізнес змушений підвищувати заробітну плату працівникам, резерви для цього він може взяти або у використанні прибутку, або в скороченні чисельності. Оптимізація чисельності персоналу – один з основних заходів щодо зниження витрат у період невизначеності. Практика показує, що непродумане скорочення штату в кризові періоди призводить до втрат у якості виробничих процесів, загострює складнощі пошуку і зворотного найму кваліфікованих співробітників у майбутньому, погіршує HR-бренд компанії. У цих умовах дуже важливо проводити подібні оптимізації продумано, обґрунтовано, з урахуванням кращого досвіду на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми нормування праці як стрижневої підсистеми управління персоналом відобразили в свої працях О. Арапов [1], Д. Бутенко [2], Л. Водянка [3], О. Ковальова [4], М. Седляр [5], А. Семенченко [6] і багато інших вчених. Особливості реформування нормування в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств дослідили Г. Матукова [7], О. Харун [8] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але значне коло джерел з проблем удосконалення нормування трудових операцій не відміняє необхідності розширення інформаційної бази, зокрема, щодо класифікації підходів до використання нормативів, урахування складників оцінювання трудового потенціалу, калькулювання зниження трудовитрат.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення і подання методичних підходів до управління чисельністю персоналу компанії, спрямовані на оптимізацію, підвищення організаційної ефективності та продуктивності праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метою управління чисельністю персоналу є насамперед підвищення продуктивності праці як за рахунок прямого зменшення непродуктивних трудовитрат, так і підвищення результативності управління людьми [1].

Під зростанням продуктивності праці мається на увазі економія витрат праці (робо-

чого часу) на виготовлення одиниці продукції або додаткова кількість виробленої продукції в одиницю часу.

Існує два основних методи визначення продуктивності праці та оцінки її зростання:

- умовно-натуральний – за кількістю (обсягом) випуску продукції за період часу;
- вартісний – за вартістю продукції, виробленої за період часу.

Продуктивність праці є одним з ключових факторів зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства [7].

Навички реалізації комплексних проектів підвищення ПТ є одним з принципово важливих для кожного керівника. Від рівня продуктивності праці на підприємстві залежить рівень доходу кожного співробітника.

Актуальність теми зростання продуктивності праці буде тільки зростати в умовах дефіциту робочої сили [3]. Однак при проведенні оптимізації чисельності компанії бажано брати до уваги наступні можливі складнощі, здатні мінімізувати позитивні ефекти:

- втома від постійної оптимізації;
- негативний досвід проектів зі скорочення чисельності;
- втрата спеціалізованих знань і напрацювань у зв'язку зі скороченням важливих співробітників, які є їх носіями;
- неякісні розрахунки, які призводять до неефективності оптимізації;
- залежність від служб підтримки (служби персоналу, юридичної служби, фінансів щодо бюджетування витрат на компенсації) в частині правильного оформлення скорочень;
- повернення до попередніх значень чисельності після зміни команди керівників, кураторів проектів оптимізації та ін.

Тема оптимізації чисельності займає важливе місце в загальній стратегії та операційній моделі бізнесу компанії, архітектура якої складається з:

- розподілу повноважень і відповідальності;
- системи бізнес-процесів;
- організаційної культури;
- організаційної структури та чисельності;
- системи мотивації.

Для управління чисельністю персоналу потрібна оперативна оцінка трудовитрат і пошук шляхів для їх зниження. Можна виділити п'ять ключових складових оцінки потенціалу зниження трудовитрат (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові складові оцінки потенціалу зниження трудовитрат

Компонент	Зміст
Персонал	– кваліфікація; – мотивація; – професійний і кількісний склад бригад або змін
Система управління	– перерозподіл повноважень і відповідальності; – постановка цілей, планування і контроль; – оптимізація процесу операцій; – схема роботи з підрядниками та партнерами
Автоматизація та цифровізація	– автоматизовані та роботизовані процеси; – заміна обладнання, що передбачає ручну працю, на нові автоматизовані системи; – інтелектуальні моделі, системи моніторингу; – ефективний вплив людина-комп'ютер
Інфраструктура	– транспорт; – розташування об'єктів; – організація виробничих майданчиків
Інструменти	– кількість техніки або інструментарію; – технічна оснащеність, що дозволяє відмовитися від ручної праці; – нові версії програмного забезпечення для сервісних управлінських функцій; – оптимізація робочих місць через проекти впровадження 5S

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4]

Оцінка потенціалу зниження трудовитрат охоплює цілий ряд компонентів, у кожному з яких приховані можливості оптимізації чисельності. Одним з ефективних інструментів управління є використання нормативів. Майже всі компоненти можуть враховуватися при нормуванні чисельності виробничого персоналу. Однак стосовно адміністративно-управлінського персоналу цей перелік обмежений і повинен використовуватися з урахуванням специфіки роботи. Приблизний опис підходів до використання нормативів і варіантів їх реалізації представлені в табл. 2.

Кожен з підходів має особливості і використовується нерівномірно. Так, управління чисельністю за допомогою актуальних нормативів з урахуванням тимчасової перспективи рідко потрапляє в поле інтересів і практики системного управління організаціями [2].

Не все вимагає нормування, існують напрямки роботи та посади, за якими немає сенсу проводити оцінку та оптимізацію, в тому числі тому, що трудовитрати на опрацювання нормативів можуть бути дуже високими, особливо якщо використовується робота сторонніх експертів. Згідно з нашими оцінками, детальної розробки нормативів вимагають тільки ті посади, де потенційний ефект перевершує витрати. Це, як правило, випадки з великим штатом співробітників і високим сту-

пенем неефективності. Як показує досвід, в ряді випадків можна провести оптимізацію і нормування чисельності без значних фінансових вкладень, проте важливо застосувати коректні методи аналізу трудовитрат [5].

На вибір методу нормування, як правило, впливають:

- мета нормування, яку переслідує керівництво,
- рівень детальності рішень,
- специфіка процесу, діяльності посад,
- стратегічні завдання, що стоять перед бізнесом.

Часто використовуються набори методів, в тому числі доцільно використовувати різні методи для різних категорій персоналу або різних функцій, так як всередині них можуть існувати кардинально різні за характером процеси: ручний процес, повторювальний, умовно рутинного характеру та з фіксованими початком і кінцем, що потрапляють в контур фотографії робочого дня.

Аналіз практики управління чисельністю в великих компаніях показує, що все більшого поширення набувають калькулятори чисельності як інструмент планування персоналу, що обумовлено декількома тенденціями.

1. Помітно змінилася функція HR – звичайні менеджери з персоналу перетворилися на HR-бізнес-партнерів, їх функціонал дуже

Таблиця 2

Класифікація підходів до використання нормативів та приклади їх реалізації

Підхід	Зміст
Управління ad hoc	– нормативи чисельності не використовуються; – відсутній поточний моніторинг чисельності; – обґрунтовується збільшення чисельності, але контролювати зниження неможливо
Використання неадаптованих нормативів	– наприклад, застосування галузевих нормативів
Періодична оцінка чисельності	– проведення бенчмаркінгу раз на 2–3 роки з метою оптимізації чисельності в міру необхідності
Використання адаптованих нормативів	– нормативи розроблені під конкретну компанію
Використання нормативів у часовій перспективі	– довгострокове планування чисельності з урахуванням розвитку компанії та зміни її потреб

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3]

сильно розширився, до підбору та оцінки персоналу додалися нові обов'язки: розвиток персоналу, формування корпоративної культури тощо.

2. Відбулася ключова зміна – управління персоналом замість сервісної ролі перейшло в розряд основних бізнес-функцій організації, оскільки безпосередньо впливає на результативність її діяльності. У зв'язку з цим управління персоналом почали оцінювати за кількісними показниками, що впливають на бізнес. В результаті був розроблений такий інструмент, як модель чисельності у вигляді системи, що перетворює бізнес-драйвери в чисельність співробітників. Ця модель допомагає ефективно управляти людськими ресурсами, забезпечуючи оптимальний баланс між результатами роботи і чисельністю персоналу.

3. Щорічно при складанні бюджету, виходячи з цілей компанії, визначається необхідна кількість співробітників, виявляються дублюючі функції і оцінюється ефективність роботи персоналу.

Бізнес-драйвер – це кількісний показник, що фіксується в організації та відстежується керівництвом, який прямо або опосередковано впливає на доходи та витрати організації або визначає чисельність підрозділу. Кінцевий продукт – результат роботи, значущий для замовника, що складається з безлічі операцій, цінність яких для замовника визначається їх сукупністю. Для побудови моделі чисельності необхідно визначити категорії персоналу: рахована і нерахована чисельність. Рахована чисельність залежить від бізнес-драйверів, включаючи чисельність керів-

ників, що залежить від кількості підлеглих. До лічильної категорії відносяться, наприклад, менеджери з продажу, оператори кол-центру, операціоністи, фахівці підтримки та керівники. Нелічильна чисельність не має прямого взаємозв'язку з бізнес-драйверами, наприклад, проектні менеджери, аналітики, методологи та експерти.

Калькулятор чисельності є інструментом нормування персоналу, заснованим на встановлених нормативах і планових обсягах трудовитрат. Використання актуальних і коректних нормативів, правильна модель і об'єктивний розрахунок дозволяють точно визначити необхідну чисельність для виконання заданого обсягу трудовитрат. Калькулятор дозволяє розраховувати і прогнозувати чисельність персоналу в залежності від обсягів виробництва. У найпростішому варіанті він являє собою таблицю, в яку вносяться фактори трудовитрат і нормативи трудовитрат за посадою з відповідними формулами і плановими значеннями для порівняння.

Параметри калькулятора чисельності за посадами згруповано та проілюстровано на рис. 1.

За підсумками використання калькулятора чисельності:

- формуються значення рекомендованої чисельності;
- вказується різниця між рекомендованою та поточною чисельністю;
- прописуються виявлені в ході діагностики проблеми;
- прописуються запропоновані рішення.

При необхідності опрацьовується план приведення чисельності в оптимальний стан

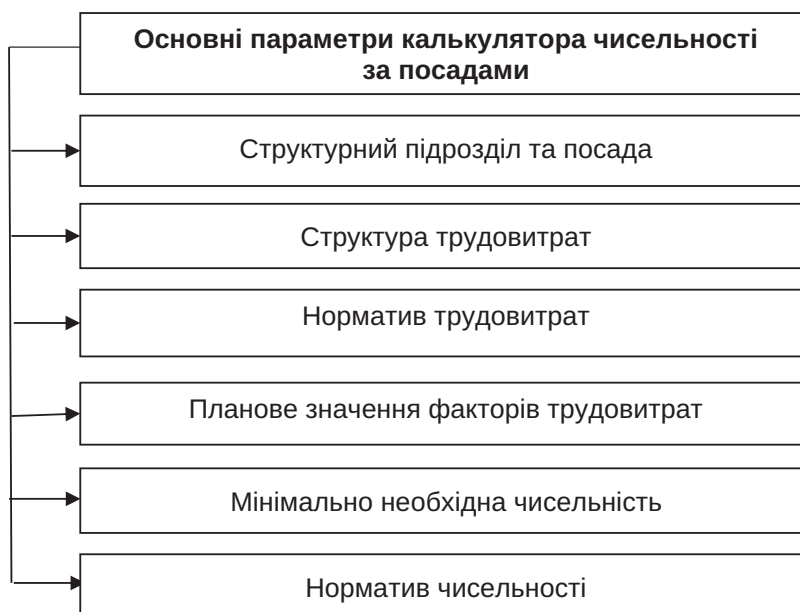


Рис. 1. Приблизний перелік параметрів калькулятора чисельності за посадками

Джерело: сформовано авторами за результатами досліджень

за допомогою аналізу процесів, пошуку причин втрат робочої сили, розробки рішень щодо оптимізації. Якщо діючих ставок менше, ніж потрібно за розрахунками, аналізуються причини виникнення ситуації, створюються ставки, вони наповнюються функціоналом, запускається підбір персоналу.

Важливо пам'ятати, що нормативи різняться залежно від фактору трудовитрат, проте повинні відповідати ряду вимог. Норматив не повинен бути маніпульованим, а саме прив'язаним до фактору трудовитрат, зручним для планування (планового обсягу виробництва, ustalеним регулярним операціям, зазначеним замовником) [6].

Недоліком загальноновживаних нормативних актів є те, що вони не враховують поточні проекти розвитку виробництва та стратегічні ініціативи вищого керівництва. З цієї причини вони передбачають періодичну переоцінку функцій і праці, необхідної для їх виконання. Для керівника, наприклад, оптимізація функції контролю за рахунок зменшення розміру та використання стандартів керованості може призвести до підвищення важливості функції розвитку співробітників, що має бути відображено в нових версіях стандартів.

У зв'язку з цим необхідно широко впровадити в практику управління персоналом перспективні (довгострокові) норми – норми витрат на оплату праці з оцінкою їх потенціалу

зміни горизонту 3-5 років. Ці стандарти враховують поточні проекти розвитку виробництва та стратегічні ініціативи топ-менеджменту.

Алгоритм розрахунку такий: оцінюється ефективність показників, які безпосередньо впливають (зараз або в майбутньому) на тривалість робочого процесу, потім визначаються показники з найбільшим потенціалом для покращення та, нарешті, оцінюється вплив зміни показників на поточний стандарт. Наприклад, основним фактором праці юриста є кількість контрактів, з якими він працює. Тому в майбутньому планується впровадження програм підвищення кваліфікації та електронної обробки документів з метою часткової автоматизації складання звітів з метою зменшення навантаження на бізнес-операції [8].

Довгостроковий стандарт вважається обґрунтованим і правильним, якщо він враховує, серед іншого, виробничу стратегію: планову зміну функцій працівників, інфраструктурні зміни, модернізацію обладнання та технічного обладнання, реалізацію навчальних програм, цифровізацію та автоматизацію виробництва або організаційні зміни.

Висновки. Ключовий інструмент підвищення організаційної ефективності – це проектні ініціативи, які можуть ініціюватися як на рівні генерального директора, директора з персоналу, так і на локальному рівні в конкретних підрозділах. У кожному випадку

потрібно враховувати специфіку діяльності компанії, її підрозділів і співробітників. Одним з найпростіших і зрозумілих інструментів оцінки чисельності є калькулятори чисельності персоналу, в основі яких лежать обґрунтовані нормативи і драйвери чисельності.

При їх наявності в компанії можливо автоматизувати розрахунок потреби в персоналі. Досвід оптимізації чисельності та експертні висновки свідчать про те, що сучасні нормативи повинні враховувати стратегічні ініціативи компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Арапов О. С., Дорошенко Т. М. Нормування праці як фактор підвищення ефективності виробництва. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 188–195. URL: <https://scispace.com/pdf/normuvannia-pratsi-iak-faktor-pidvishchennia-efektivnosti-4pjoceh6l2.pdf>
2. Бутенко Д. С. Теорія управління персоналом на засадах нормування праці та дослідженні витрат робочого часу. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 433–437. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_44)
3. Водянка Л. Д., Зрибнєва І. П., Сибирка Л. А. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 1-2. С. 98–105. URL: http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_10.pdf
4. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61–64. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/452>
5. Седляр М. О. Проблеми нормування праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 281–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_2_43
6. Семенченко А., Семенченко А., Ачкасова О. Актуалізація застосування нормування праці в організації праці та заробітної плати. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3721>
7. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова Д. Г. Модель управління персоналом підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6737/6835>
8. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 4. С. 62–73. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/124442>

REFERENCES:

1. Arapov O. S., Doroshenko T. M. (2017) Normuvannia pratsi yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnytstva [Labor rationing as a factor in improving production efficiency]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 27, no. 4, pp. 188–195. Available at: <https://scispace.com/pdf/normuvannia-pratsi-iak-faktor-pidvishchennia-efektivnosti-4pjoceh6l2.pdf>
2. Butenko D. S. (2019) Teoriya upravlinnya personalom na zasadakh normuvannia pratsi ta doslidzhenni vytrat robochoho chasu [Theory of personnel management on the basis of labor rationing and research of labor costs]. *Molodyy vchenyy*, vol. 1(2), pp. 433–437. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_44)
3. Vodyanka L. D., Zrybnyeva I. P., Sybyrka L. A. (2017) Osoblyvosti normuvannia pratsi v suchasnykh kryzovykh umovakh hospodaryuvannia [Peculiarities of labor rationing in modern crisis management conditions]. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 1–2, pp. 98–105. Available at: http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_10.pdf
4. Koval'ova O. M. (2020) Rol' normuvannia pratsi v systemi upravlinnya trudovym potentsialom [The role of labor rationing in the system of labor potential management]. *Ekonomichnyy prostir*, vol 153, pp. 61–64. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/452>
5. Sedlyar M. O. (2020) Problemy normuvannia pratsi v umovakh stanovlennia postindustrial'noho suspil'stva [Problems of labor rationing in the conditions of formation of post-industrial society]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 2, pp. 281–286. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_2_43
6. Semenchenko A., Semenchenko A., Achkasova O. (2024) Aktualizatsiia zastosuvannia normuvannia pratsi v orhanizatsii pratsi ta zarobitnoi platy [Actualization of the application of labor regulation in the organization of labor and wages]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3721>

7. Matukova H. I., Bahashova N. V., Matukova D. H. (2025). Model upravlinnia personalom pidpriemstva v konteksti pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Enterprise personnel management model in the context of enhancing its competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6737/6835>

8. Kharun O. (2016) Konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva v konteksti rozvytku trudovoho potentsialu [Competitiveness of the enterprise's personnel in the context of the development of labor potential]. *Ekonomika subiektiv hospodariuvannia*, vol. 4, pp. 62–73. Available at: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/124442>