

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 - Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: _____ заочна _____

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Оптимізація чисельності персоналу»

(назва теми)

здобувача _____ Рожкової Анни Володимирівни _____

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____ кандидат технічних наук, доцент, _____

_____ Данилевич Наталія Станіславівна _____

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

_____ *(підпис)*

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

07 - Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І.Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 2023 р.

_____ Г.С.Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Рожкова Анна Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання _____ заочної
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

Оптимізація чисельності персоналу

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 2023р
.№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Конте Україна»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Розділ 1 теоретико-методичні аспекти оптимізації чисельності персоналу

Розділ 2. Аналіз управління чисельністю підприємства ТОВ «Конте Україна»

Розділ 3. Пропозиції щодо оптимізації чисельності персоналу

Об'єкт дослідження: процеси оптимізації чисельності персоналу компанії ТОВ «Конте Україна».

Предмет дослідження: оптимізація чисельності персоналу в компанії «Конте Україна» з метою підвищення її ефективності та зниження витрат на оплату праці

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розроблення рекомендацій щодо оптимальної чисельності персоналу в компанії «Конте Україна», з урахуванням її специфіки та потреб в ресурсах для забезпечення її функціонування.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

Розділі 1: визначення системи управління чисельністю персоналу, сутність та значення для розвитку підприємства; розглянути показники та критерії ефективності оптимізації чисельності персоналу.

Розділі 2: аналіз процесу оптимізації чисельності підприємства ТОВ «Конте Україна»; оцінка ефективності оптимізації чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна».

Розділі 3: розробка програми оптимізації чисельності персоналу; оцінка ефективності запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

	Данилевич Н.С.	
(дата)	(підпис)	(прізвище, ініціали)
Завдання одержав здобувач:		
	/ Рожкова А. В.	
(дата)	(підпис)	(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Оптимізація чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна»

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти.

У першому розділі розкриваються теоретико-методичні аспекти оптимізації чисельності персоналу, а саме, система управління чисельністю персоналу, сутність та значення для розвитку підприємства, показники та критерії ефективності оптимізації чисельності персоналу.

У другому розділі проводиться аналіз управління чисельністю підприємства ТОВ «Конте Україна», а саме, аналіз процесу управління чисельністю підприємства ТОВ «Конте Україна», оцінювання ефективності оптимізації чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна».

У третьому розділі розробляються пропозиції щодо оптимізації чисельності персоналу, а саме, програма оптимізації чисельності персоналу, оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Обсяг дипломної роботи - 62 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 8 діаграм, 8 таблиць. Під час написання використано 49 джерел. Робота містить 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процеси оптимізація чисельності персоналу компанії ТОВ «Конте Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти ефективної оптимізації чисельності персоналу в компанії «Конте Україна».

Метою є вивчення теоретико-методичних аспектів оптимізації чисельності персоналу, аналіз управління чисельністю підприємства ТОВ «Конте Україна» та розробка пропозиції щодо оптимізації чисельності персоналу.

Завданнями роботи є:

- вивчення система управління чисельністю персоналу, сутність та значення для розвитку підприємства;
- розглянути показники та критерії ефективності оптимізації чисельності персоналу;

- аналіз процесу оптимізації чисельності підприємства ТОВ «Конте Україна»;
- оцінювання ефективності оптимізації чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна»;
- розроблення програми оптимізації чисельності персоналу;
- оцінювання ефективності запропонованих заходів.

У дослідженні задіяні такі **методи**: теоретичний аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, спостереження, зіставлення, абстрагування, дедуктивний та індуктивний методи, проектування, моделювання та інші.

Основною **науковою новизною** дослідження є розробка шляхів оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна», які будуть враховувати специфіку діяльності компанії та її кадрові потреби. Також, буде розглянуто питання впливу оптимізації чисельності персоналу на ефективність роботи компанії та задоволення працівників.

Отже, основною новизною дослідження буде розробка методології оптимізації чисельності персоналу, яка буде враховувати специфіку діяльності компанії та її кадрові потреби, а також використовувати сучасні підходи та методи управління персоналом та враховувати сучасні тенденції розвитку ринку праці та управління персоналом.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розроблена методологія оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна» може бути використана компанією для покращення управління персоналом та досягнення кращих результатів у діяльності.

За допомогою розробленої методології, компанія зможе визначити оптимальну чисельність працівників для різних підрозділів, враховуючи специфіку їх діяльності та потребу в кадрах. Це дозволить компанії ефективно розподіляти бюджет на зарплати та інші витрати, зберігати рівень якості та продуктивності роботи, знизити витрати на утримання персоналу та підвищити прибутковість.

Також, дослідження може бути корисним для інших компаній, які займаються управлінням персоналом та мають схожі проблеми з оптимізацією

чисельності. Розроблена методологія може бути адаптована та використана для вирішення схожих проблем в інших компаніях.

Отже, практична значимість дослідження полягає в тому, що вона може допомогти компанії покращити свою діяльність та досягти кращих результатів, а також бути корисною для інших компаній з схожими проблемами.

Ключові слова: чисельність персоналу, оптимізація, система управління, планування, рекрутинг, підбір, оцінка, розвиток, стимулювання.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Рожкової Анни Володимирівни

(прізвище, ініціали)

на тему Оптимізація чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна»

(назва теми)

1. Актуальність теми: Полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна».
2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних літературних джерел, зокрема підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри. Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному розділі КБР. 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем. Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками. У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки. Висновки стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми. Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.
3. Наявність самостійних розробок автора Дослідження полягає у визначенні основних напрямів оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна». Узагальнено результати теоретико-методичних напрацювань з обраної теми.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: основні поняття визначені, проведено комплексний аналіз стану оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна», авторська наукова позиція проголошена.
5. Наявність недоліків: Авторські рекомендації не достатньо обґрунтовано заходами соціальної ефективності впровадження рекомендацій.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 66 балів, відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник _____

(підпис)

“ 15 ” 05 2023 р

доцент, доцент, к.т.н.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Данилевич Н.С.

(прізвище, ініціали)

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки вищої освіти

Рожкової Анни Володимирівни

На тему : «Оптимізація чисельності персоналу»

Актуальність цієї теми полягає в тому, що ефективне управління ресурсами людського капіталу є критичним фактором успіху будь-якого підприємства.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються швидко і непередбачувано, оптимізація чисельності персоналу стає важливим завданням для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Недо- або надмірна кількість співробітників може призвести до зайвих витрат, неефективності та незадовільного рівня обслуговування клієнтів. Тому оптимальне планування та управління чисельністю персоналу стають критичними факторами.

Дослідження, представлене в роботі, виявляє високий рівень методологічної дотриманості та наукової обґрунтованості. Автор використовують різноманітні методи дослідження, включаючи як кількісні, так і якісні підходи, забезпечуючи комплексний аналіз проблеми оптимізації чисельності персоналу. Якість виконаної роботи проявляється у наступних позитивних аспектах:

- В роботі використано широкий спектр актуальних класичних і сучасних літературних джерел, включаючи підручники, навчальні посібники та статті відомих авторів у галузі. Це свідчить про обґрунтованість теоретичної бази дослідження.
- У роботі дотримано логічної структури, яка передає зв'язок між темою, об'єктом, предметом, метою, завданнями та висновками. Це сприяє послідовному та зрозумілому поданню матеріалу.

Зауваженням є те, що обґрунтування заходів соціальної ефективності впровадження авторських рекомендацій потребує додаткового удосконалення.

Висновки та рекомендації, запропоновані в дипломній роботі, мають велику практичну значущість. Дослідження, проведене автором, дозволило отримати наступні висновки, які мають прямий вплив на практику:

- Встановлено, що оптимізація чисельності персоналу є необхідним заходом для підвищення ефективності організації. Рекомендації щодо оптимальних розмірів персоналу можуть допомогти знизити зайві витрати та покращити продуктивність.

- Запропоновані методи аналізу та оцінки потреб у персоналі дозволяють більш точно визначити кількісні та якісні характеристики персоналу, що відповідають потребам організації. Це сприяє забезпеченню оптимального складу та структури персоналу.
- Рекомендації щодо використання сучасних інструментів та підходів у процесі управління персоналом можуть сприяти автоматизації та покращенню роботи з персоналом. Це включає впровадження програмного забезпечення для планування робочого часу, аналізу продуктивності та оцінки працівників.

Отже, рекомендації, висунуті в дипломній роботі, можуть мати позитивний вплив на практику управління персоналом, сприяти ефективному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей організації.

Рецензована кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Система управління чисельністю персоналу, сутність та значення для розвитку підприємства.....	9
1.2 Показники та критерії ефективності оптимізації чисельності персоналу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЧИСЕЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Конте Україна»	25
2.1. Аналіз процесу управління чисельністю підприємства ТОВ «Конте Україна»	25
2.2 Оцінка ефективності оптимізації чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна»	35
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	42
3.1 Програма оптимізації чисельності персоналу.....	42
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що оптимальне використання персоналу забезпечує максимальну продуктивність і ефективність роботи підприємства. Вивчення цієї теми дозволяє краще розуміти, як розподіляти ресурси та доручати завдання. Оптимізація чисельності персоналу може допомогти підприємству зменшити трудові витрати, адаптуватися до змін у діловому середовищі та підвищити конкурентоспроможність. Правильний баланс чисельності персоналу може покращити задоволеність працівників, знизивши надмірне навантаження або нестабільність роботи. Це сприяє залученості і лояльності персоналу. Вивчення цієї теми дозволяє підприємству визначити потреби в персоналі для досягнення своїх стратегічних цілей, враховуючи такі фактори, як розвиток технологій, зміни на ринку та демографічні тренди. Оптимізація персоналу часто включає в себе аналіз та планування потреб в навчанні та розвитку персоналу, що є важливою частиною успіху підприємства. Надмірне скорочення персоналу може призвести до негативних соціальних наслідків, включаючи безробіття і бідність. Правильна оптимізація чисельності персоналу враховує не тільки економічні, але й соціальні аспекти.

Отже, вивчення теми оптимізації чисельності персоналу дуже актуальне для будь-якого підприємства, що прагне бути ефективним, конкурентоспроможним та відповідальним.

У випадку ТОВ «Конте Україна», компанія є офіційним імпортером та дистриб'ютором деяких брендів одягу і білизни, зокрема, ТМ «Conte elegant», "Diwari", "Conte kids", тому оптимізація чисельності персоналу може виявитися важливим чинником для зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Тема є дуже актуальною в сучасних умовах пандемії та війни з Росією. Враховуючи негативний вплив обох цих факторів на економіку та соціальну стабільність, підприємства потребують знаходити ефективні методи оптимізації своїх ресурсів, включаючи персонал, щоб забезпечити своє існування та розвиток. Пандемія та війна призвели до значного зниження прибутків

підприємств і обмежень на бізнес, що змушує компанії зменшувати витрати та оптимізувати чисельність персоналу для збереження конкурентоспроможності. Військові дії та пандемія впливають на зміну попиту на певні товари та послуги, що може вимагати від компаній перегляду чисельності персоналу для адаптації до нових ринкових умов. Внаслідок негативних подій багато компаній починають активніше інтегрувати новітні технології в свою роботу, що може зменшити потребу в деяких категоріях персоналу та допомогти оптимізувати чисельність працівників. Пандемія внесла корективи в традиційні підходи до організації роботи, змушуючи багато компаній перевести своїх працівників на дистанційний режим роботи.

Отже, тема КБР є дуже актуальною та важливою для компанії «Конте Україна».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема "Оптимізація чисельності персоналу підприємства" є досить розробленою як українськими, так і зарубіжними вченими. Наукові дослідження у цій галузі проводяться вже десятки років, і на сьогоднішній день є велика чисельність наукових праць та публікацій на цю тему.

Українські вчені також здійснюють дослідження у галузі оптимізації чисельності персоналу. Наприклад, дослідження таких науковців, як Бондаренко І.В., Божок О.С., Білоус М.В., Базавлук Л.М., Гладка Ю.О., Головащук А.В., Євтушенко І.В., Жгалова О.О., Кіпріянова Ю.М., Колот А.М., Кравчук О.І., Кузьменко Т.О., Куценко О.М., Ливиненко Н.В., Лопушняк Г.С., Мартинюк І.Ю., Павлів А.О., Петренко О.В., Петюх В. М., Сорокін В.В., Сорочан Л.В., Шевченко О.А., Яремчук І.В. та інших, присвячені питанням управління персоналом, включаючи оптимізацію чисельності персоналу.

Зарубіжні вчені також активно досліджують цю тему - Chen L., Li Y., Liu S., Zhang X. проводять дослідження в галузі управління персоналом та оптимізації чисельності персоналу. Вони розробляють нові методи та підходи до вирішення цієї проблеми, досліджують взаємозв'язок між чисельністю персоналу та ефективністю діяльності компаній, а також вивчають вплив соціальних аспектів на оптимізацію чисельності персоналу.

Низка досліджень зосереджується на конкретних сферах діяльності, таких як нафтяна компанія (Fazlollahtabar et al.), обслуговування (Gao et al.; Zou et al.), сфера здоров'я (Kermani et al.; Zhang et al.), будівництво (Soltanpanah et al.) та розробка нових продуктів (Jia et al.). Ці статті розглядають специфічні виклики і можливості в цих секторах.

Декілька дослідників застосовують різні методики оптимізації, такі як багатоцільова оптимізація (Gao et al.; Liu et al.; Zhang et al.; Zou et al.), нечітка багатоцільова оптимізація (Jia et al.; Kermani et al.), генетичний алгоритм (Kim et al.) та інтегрований підхід (Fazlollahtabar et al.). Ці статті демонструють, як використовувати ці методики для покращення чисельності персоналу.

Різні дослідники розглядають різні цілі оптимізації, такі як конкурентність (Chen et al.), задоволеність споживачів (Zou et al.), ефективність та справедливість (Zhang et al.), балансування навантаження (Wang et al.) та планування проектів (Kim et al.). Ці статті наводять приклади того, як оптимізація може допомогти досягти цих цілей.

Отже, оптимізація чисельності персоналу підприємства є досить розробленою як українськими, так і зарубіжними вченими, що дає можливість здійснити глибокий аналіз та дослідження проблеми та використовувати накопичений досвід та знання для розробки ефективних рішень.

Метою є дослідження теоретико-методичних аспектів оптимізації чисельності персоналу, аналіз управління чисельністю підприємства ТОВ «Конте Україна» та розробка пропозиції щодо оптимізації чисельності персоналу.

Завданнями роботи є:

- вивчення системи управління чисельністю персоналу, сутності та значення для розвитку підприємства;
- розгляд показників та критерій ефективності оптимізації чисельності персоналу;
- аналіз процесу оптимізації чисельності підприємства ТОВ «Конте Україна»;

- оцінювання ефективності оптимізації чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна»;

- розроблення програми оптимізації чисельності персоналу;

- оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси оптимізації чисельності персоналу компанії ТОВ «Конте Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти ефективної оптимізації чисельності персоналу в компанії «Конте Україна».

У дослідженні задіяні такі **методи**: теоретичний аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, зіставлення, абстрагування – були використані для написання 1 розділу дослідження, аналіз, проектування, моделювання – були використані для написання 2 розділу дослідження, прогнозування було використане для написання 3 розділу дослідження.

Основною **науковою новизною** дослідження є розробка шляхів оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна», які будуть враховувати специфіку діяльності компанії та її кадрові потреби. Також, буде розглянуто питання впливу оптимізації чисельності персоналу на ефективність роботи компанії та задоволення працівників.

Отже, основною новизною дослідження буде розробка методології оптимізації чисельності персоналу, яка буде враховувати специфіку діяльності компанії та її кадрові потреби, а також використовувати сучасні підходи та методи управління персоналом та враховувати сучасні тенденції розвитку ринку праці та управління персоналом.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна», які можуть бути використані компанією для покращення управління персоналом та досягнення кращих результатів у діяльності.

За допомогою розробленої методології, компанія зможе визначити оптимальну чисельність працівників для різних підрозділів, враховуючи специфіку їх діяльності та потребу в кадрах. Це дозволить компанії ефективно розподіляти

бюджет на зарплати та інші витрати, зберігати рівень якості та продуктивності роботи, знизити витрати на утримання персоналу та підвищити прибутковість.

Також, дослідження може бути корисним для інших компаній, які займаються управлінням персоналом та мають схожі проблеми з оптимізацією чисельності. Розроблена методологія може бути адаптована та використана для вирішення схожих проблем в інших компаніях.

Отже, практична значимість дослідження полягає в тому, що вона може допомогти компанії покращити свою діяльність та досягти кращих результатів, а також бути корисною для інших компаній з схожими проблемами.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

До **інформаційної бази** дослідження оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна» можна включити наступні джерела інформації: фінансову та економічну звітність компанії, аналіз робочих процесів та організації праці, який може бути проведений шляхом спостереження за робочими процесами та вивчення документації, анкетування працівників, досвід інших компаній, статистичні дані, результати попередніх досліджень, внутрішня документація компанії.

Нормативною базою дослідження оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна» можуть бути наступні документи та законодавчі акти: Кодекс законів про працю України, Закон України "Про оплату праці", Методичні рекомендації щодо організації роботи з управління персоналом в організаціях різних форм власності, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 15.09.2011 № 458, Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 "Системи управління якістю. Вимоги", Державні стандарти України з управління персоналом, такі як ДСТУ ISO 10667-1:2017 "Оцінка працівників. Вимоги до процесів та методів оцінювання" та ДСТУ ISO 30405:2018 "Управління талантами. Рекомендації щодо системи управління талантами".

Тема роботи визначила наступну **структуру дослідження**, що складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Система управління чисельністю персоналу, сутність та значення для розвитку підприємства

Система управління чисельністю персоналу – це комплексний підхід до управління людськими ресурсами підприємства, що включає в себе планування, організацію, контроль та аналіз діяльності працівників з метою забезпечення оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Система управління чисельністю персоналу орієнтована на відповідність чисельності та якості робочих місць потребам компанії. Згідно Євтушенко І.В., планування чисельності персоналу полягає у визначенні чисельності працівників, які необхідні для досягнення мети компанії, а також у розподілі робочих місць на різні підрозділи та позиції [12, с. 70-78].

– Система управління чисельністю персоналу складається з декількох компонентів, які можуть бути різні для різних організацій в залежності від їх розміру, структури та потреб. Основні компоненти системи управління чисельністю персоналу включають наступні:

– Планування чисельності персоналу: Включає в себе аналіз потреб організації щодо чисельності та якості працівників на різних рівнях та в різних підрозділах. Планування чисельності персоналу повинно враховувати поточні та майбутні потреби організації та допомогти уникнути перевантаження або недостатці робочої сили.

– Рекрутинг та набір: Цей компонент включає в себе визначення профілю кандидата та пошук талановитих та кваліфікованих працівників, а також процес їх відбору та прийняття на роботу.

– Розвиток персоналу: Даний компонент системи управління чисельністю персоналу включає в себе навчання, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри

працівників з метою забезпечення оптимальної продуктивності та розвитку організації.

– Оцінка та управління продуктивністю: Даний компонент включає в себе визначення цілей та критеріїв оцінки продуктивності працівників та встановлення системи мотивації та винагород.

Всі ці компоненти системи управління чисельністю персоналу взаємопов'язані та взаємозалежні, і при їх успішній реалізації можна досягти підвищення продуктивності та ефективності компанії в цілому.

Кіпріянова Ю.М наводить кілька прикладів визначення поняття «система управління чисельністю персоналу» зі статей відомих вчених [17, с. 20-27]:

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «система управління чисельністю персоналу»

Вчений	Визначення поняття
Герберт МакГінніс	система управління чисельністю персоналу – це набір взаємопов'язаних процесів та практик, що включають в себе планування кадрів, рекрутинг, відбір, навчання, розвиток, оцінку, компенсацію та управління продуктивністю працівників.
Девід Кол	система управління чисельністю персоналу – це інтегрована система управління, яка передбачає планування кадрів, набір, оцінку, розвиток та утримання персоналу з метою забезпечення оптимального використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії
Сьюзен Міллер	система управління чисельністю персоналу – це комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що включає в себе планування, набір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників з метою забезпечення оптимального використання людських ресурсів та досягнення бізнес-цілей компанії.
Клаус Льюк	система управління чисельністю персоналу – це комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який передбачає планування, набір, розвиток та управління продуктивністю працівників з метою забезпечення ефективності роботи компанії та досягнення стратегічних цілей організації шляхом забезпечення оптимальної чисельності, кваліфікації, мотивації та розвитку персоналу.
Лі Гуоянь	система управління чисельністю персоналу – це комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що включає в себе розробку та виконання стратегій управління персоналом, організаційну культуру, управління ризиками та процеси набору, розвитку та утримання персоналу.

Розроблено автором на основі: [17, с. 20-27].

Гладка Ю.О. вважає, що у загальному розумінні, система управління чисельністю персоналу охоплює широкий спектр процесів та підходів до

управління людськими ресурсами, які мають на меті забезпечити ефективне використання працівників та досягнення бізнес-цілей компанії [8, с. 57-61].

Згідно із думкою Жигалової О.О., існує багато теорій та концепцій по темі "Система управління чисельністю персоналу", серед найвідоміших можна виділити такі [14, с. 70-73]:

– Концепція оптимальної чисельності: Ця концепція визначає оптимальну Чисельність працівників для досягнення максимальної продуктивності. Вона включає в себе аналіз потреб організації, її можливостей та бюджету, а також враховує фактори, такі як відсутність працівників, забезпечення заміни, забезпечення безперебійності виробництва.

– Теорія необхідної чисельності: Ця теорія встановлює, що організації повинні мати мінімальну Чисельність працівників, необхідних для виконання завдань. Це допомагає зменшити витрати на персонал та збільшити продуктивність.

– Теорія гнучкого управління персоналом: Ця теорія передбачає, що організації повинні забезпечувати гнучкість в управлінні персоналом, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в ринку та виробництві. Гнучкість може бути досягнута за допомогою застосування різних форм зайнятості (наприклад, частковий робочий день, робота на дому), використання тимчасової робочої сили та розробки гнучких графіків роботи.

Ці теорії та концепції допомагають організаціям ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити оптимальну чисельність персоналу для досягнення своїх цілей. Кожна з цих теорій та концепцій має свої переваги та обмеження. Вибір того, яка з них буде використовуватися в конкретній компанії, залежить від багатьох факторів, включаючи розмір компанії, тип бізнесу, стратегію компанії та потреби персоналу. Куценко О.М. вважає що, загальний метою всіх цих теорій та концепцій є досягнення ефективного управління персоналом та забезпечення успішності компанії [19, с. 119-123].

Відповідно до поглядів колективу авторів, у вивченні питання системи управління чисельністю персоналу наукова спільнота стикається з рядом проблем, серед яких можна виділити наступні [32]:

- Відсутність загальноприйнятої теорії. Наукова спільнота поки що не визначила загальноприйняту теорію системи управління чисельністю персоналу, що викликає різні підходи та практики в різних компаніях.

- Складність вимірювання ефективності системи управління чисельністю персоналу. Оцінка ефективності системи управління чисельністю персоналу є складним завданням, оскільки існує багато факторів, які можуть впливати на результативність цієї системи, і не всі з них можуть бути виміряні.

- Відсутність єдиної методології. Відсутність єдиної методології призводить до того, що різні компанії можуть використовувати різні підходи в управлінні своїм персоналом, що ускладнює порівняння їх ефективності та розробку загальних стандартів.

- Зміна економічного та соціального середовища. Соціальне та економічне середовище постійно змінюється, що вимагає від системи управління чисельністю персоналу постійного аналізу та адаптації до нових умов.

- Проблеми впровадження нових технологій. З впровадженням нових технологій у бізнес-процеси виникають нові вимоги до персоналу, що може створити проблеми в управлінні чисельністю персоналу, зокрема, стосовно розвитку кваліфікації та перепідготовки працівників.

- Кадрові проблеми. В деяких випадках, компанії можуть стикатися зі складнощами у залученні та утриманні перспективних працівників. Наприклад, висока плинність кадрів, конкуренція на ринку праці, а також відсутність необхідних навичок та кваліфікації у працівників.

- Етичні проблеми. Здійснення управління чисельністю персоналу може викликати етичні проблеми, особливо в тих випадках, коли заходи, прийняті компанією, можуть призвести до зниження рівня задоволеності та мотивації працівників, або не враховують інтереси окремих груп персоналу.

– Питання конфіденційності та безпеки даних. Управління чисельністю персоналу включає обробку та зберігання різноманітних даних про працівників компанії. Це може ставити питання конфіденційності та безпеки цих даних, а також потребує дотримання відповідних правил та норм.

Ці проблеми показують, що управління чисельністю персоналу є складною та багатогранною проблемою, яка потребує комплексного підходу та використання різноманітних методів та інструментів. Бондаренко І.В. вважає, що подальші дослідження та розробки в цій галузі можуть допомогти вирішити ці проблеми та підвищити ефективність системи управління чисельністю персоналу в компаніях [6, с. 27-31].

Управління чисельністю персоналу – це процес планування, організації та контролю чисельності працівників в компанії з метою забезпечення оптимального рівня чисельності, що відповідає потребам компанії та забезпечує ефективну роботу організації.

Згідно із Мартинюк І.Ю., основні завдання управління чисельністю персоналу [23, с. 152-157]:

1. Планування чисельності персоналу: визначення чисельності працівників, необхідних для забезпечення потреб компанії, з урахуванням технологічних, організаційних та економічних факторів.

2. Рекрутинг та підбір персоналу: пошук, відбір та прийняття на роботу необхідної чисельності кваліфікованих працівників.

3. Оцінка та управління ефективністю працівників: оцінка внеску кожного працівника у роботу компанії та визначення можливості підвищення їх ефективності.

4. Розвиток персоналу: підвищення кваліфікації та розвиток навичок працівників з метою підвищення їх ефективності та продуктивності.

5. Оптимізація чисельності персоналу: встановлення оптимальної чисельності працівників в компанії з метою забезпечення ефективності та продуктивності діяльності організації.

6. Відшкодування та стимулювання: встановлення зарплатних ставок, бонусів та інших компенсаційних пакетів, що стимулюють працівників до більш ефективної роботи.

Яремчук І.В. вважає, що управління чисельністю персоналу є важливим елементом ефективного управління компанії, яке має велике значення для досягнення успіху та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [40, с. 114-119]. Недостатня чисельність персоналу може призвести до недосягнення бізнес-цілей та втрати позицій на ринку, а зайвий персонал може вести до зайвих витрат на зарплату та інші витрати, що можуть впливати на прибутковість компанії.

Для ефективного управління чисельністю персоналу необхідно враховувати такі фактори:

- розуміння бізнес-стратегії компанії та її місця на ринку;
- прогнозування змін у ринковій ситуації та планування змін у чисельності персоналу;
- врахування різних аспектів ефективності працівників, таких як навички, знання, досвід, мотивація;
- оцінка внеску кожного працівника у роботу компанії та планування розвитку та підвищення ефективності;
- врахування соціальних та культурних аспектів, що можуть впливати на ефективність та мотивацію працівників.

Сорокін В.В. вважає, що управління чисельністю персоналу є складним процесом, який вимагає комплексного підходу та постійного моніторингу [29, с. 80-84]. Продумана стратегія управління чисельністю персоналу може допомогти компанії досягти конкурентної переваги, забезпечити ефективну роботу організації та зменшити витрати на персонал.

Одним з інструментів управління чисельністю персоналу є оптимізація чисельності, яка полягає в забезпеченні оптимального співвідношення між кількістю працівників та роботою, яку потрібно виконати. Петренко О.В. вважає,

що для досягнення цієї мети необхідно враховувати різні фактори, такі як [26, с. 42-46]:

- рівень попиту на продукцію чи послуги;
- технологічні та організаційні фактори;
- ефективність працівників та рівень їхньої мотивації;
- бюджетні обмеження та економічні умови.

Як зазначають Василик А.В., Данилевич Н.С. оптимізація чисельності персоналу може бути досягнута за допомогою різних методів, таких як редукція, зменшення робочого часу, оптимізація режимів праці та відпочинку, збільшення продуктивності працівників та інші [7].

Редукція полягає у зменшенні чисельності працівників, що може бути досягнуто шляхом звільнення, пенсійного віку та інші. Проте, варто пам'ятати, що такі заходи можуть вплинути на ефективність та мотивацію залишених працівників, а також можуть мати негативний вплив на імідж компанії.

Зменшення робочого часу може бути досягнуто за допомогою зменшення чисельності робочих годин або днів, що дозволяє зменшити витрати на зарплату, при цьому зберігаючи чисельність працівників.

Збільшення продуктивності працівників може бути досягнуто шляхом підвищення їхньої кваліфікації, надання можливості для професійного розвитку та забезпечення стимулів за досягнення високих результатів.

Окрім цього, важливим аспектом оптимізації чисельності персоналу є врахування потреб клієнтів та їх очікувань, що може допомогти забезпечити якість продукції та послуг, зменшити ризики втрати клієнтів та збільшити їхню лояльність.

Кардаш О.Ю. вважає, що система управління чисельністю персоналу є важливим інструментом для розвитку підприємства, оскільки дозволяє забезпечити ефективне використання людських ресурсів та досягнення бізнес-цілей компанії [16, с. 85-89].

Оптимізація чисельності персоналу вдосконалює структуру та чисельність співробітників з метою підвищення ефективності роботи та досягнення

корпоративних цілей підприємства. Для цього важливо розуміти процеси, які відбуваються під час оптимізації чисельності персоналу.

Основні процеси оптимізації чисельності персоналу включають:

- вивчення структури персоналу, його чисельності, рівня кваліфікації, продуктивності та забезпечення необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

- визначення чисельності співробітників на різних рівнях керівництва та відділах, забезпечення ефективного розподілу ресурсів та координації роботи між різними підрозділами.

- визначення заходів, що сприятимуть досягненню оптимальної структури персоналу, включаючи набір, звільнення, перерозподіл обов'язків, ротацію та навчання працівників.

- реалізація встановлених заходів та моніторинг їх ефективності, коригування стратегії в разі потреби.

- порівняння показників до та після оптимізації чисельності персоналу, аналіз впливу змін на загальну ефективність підприємства.

Після розуміння цих процесів, можна перейти до показників і критеріїв ефективності оптимізації чисельності персоналу. Вони допоможуть оцінити результати реалізованих заходів і визначити, чи досягнуті поставлені цілі.

Методичні аспекти планування персоналу в розрізі категорій працівників включають такі етапи [39]:

1. Визначення категорій працівників: поділ працівників на категорії за їх рівнем кваліфікації, відповідальності, спеціалізації тощо. Це можуть бути керівники, спеціалісти, робітники тощо.

2. Аналіз поточного стану персоналу: вивчення структури персоналу за категоріями, включаючи їхню чисельність, рівень кваліфікації, стаж роботи, вікову структуру тощо.

3. Визначення потреби в персоналі: оцінка потреби в працівниках за категоріями на основі аналізу діяльності підприємства, стратегічних цілей та

розвитку ринку. Може включати оцінку потреби в нових кадрах, заміщення відхилень або скорочення персоналу.

4. Розробка нормативів планування: встановлення нормативів планування для кожної категорії працівників, які враховують норми виробітку, трудомісткість процесів, час на навчання та адаптацію, стандарти мотивації та ефективності роботи.

5. Розробка плану персоналу: формування плану персоналу, який відображає потреби підприємства в кадрах за категоріями, включаючи наймання, звільнення, перепідготовку та перекваліфікацію, забезпечення сприятливих умов праці, мотивацію та професійний розвиток.

6. Моніторинг та контроль: відстеження виконання плану персоналу та його впливу на ефективність діяльності підприємства, забезпечення зворотного зв'язку та корекції плану персоналу відповідно до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.

7. Оцінка результатів планування персоналу: аналіз досягнутих результатів та впливу реалізації плану персоналу на ефективність підприємства в цілому. Визначення сильних та слабких сторін планування, а також можливостей для подальшого вдосконалення процесу.

7. Врахування соціально-психологічних аспектів: розгляд планування персоналу з точки зору взаємодії між працівниками, їх задоволення роботою, корпоративної культури та цінностей.

Успішне планування персоналу в розрізі категорій працівників дозволяє підприємству оптимально розподіляти ресурси, підвищувати ефективність праці, забезпечувати професійний розвиток працівників та реалізовувати свої стратегічні цілі.

Далі розглянемо управлінські технології та інструментарій, які забезпечують оптимізацію чисельності персоналу, включають ряд сучасних методів та підходів [20, 21]:

1. Діджиталізація бізнес-процесів - впровадження технологій автоматизації та інформаційних систем для забезпечення ефективного

функціонування підприємства. Застосування цих технологій може зменшити чисельність рутинних завдань для співробітників, підвищити продуктивність та знизити витрати на персонал.

2. Лізинг персоналу - залучення тимчасових працівників для виконання конкретних завдань та проектів. Лізинг дозволяє компанії забезпечити необхідну чисельність персоналу на короткостроковій основі, знижуючи витрати на постійних працівників.

3. Аутсорсинг - передача окремих функцій або процесів підприємства на зовнішні організації, які спеціалізуються в наданні конкретних послуг. Аутсорсинг дозволяє зосередитися на основній діяльності компанії, знижуючи витрати на персонал та підвищуючи ефективність роботи.

4. Аутстафінг - віддалене використання працівників, які працюють на підприємстві, але знаходяться в штаті іншої компанії. Це дозволяє оптимізувати чисельність персоналу, зменшувати витрати на його утримання та забезпечувати гнучкість в управлінні персоналом.

Робота зі змінним графіком - гнучкий графік роботи, який дозволяє працівникам працювати на підприємстві в різний час, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та підвищення продуктивності праці. Це дозволяє компаніям забезпечити високу ефективність роботи без необхідності збільшення чисельності персоналу.

6. Використання фрілансерів - залучення незалежних спеціалістів для виконання конкретних завдань або проектів на контрактній основі. Фрілансери можуть допомогти підприємствам забезпечити необхідний обсяг робіт без додаткових витрат на постійних працівників.

7. Внутрішнє ротаційне переміщення - внутрішнє переміщення працівників між різними відділами або позиціями в межах компанії для забезпечення оптимального розподілу ресурсів та максимальної ефективності роботи.

8. Крос-функціональні команди: Створення команд, які складаються з представників різних відділів або спеціалістів різного профілю, для розробки та

впровадження проектів. Це дозволяє компаніям оптимізувати чисельність персоналу та підвищити ефективність роботи.

9. Тренінги та розвиток персоналу - інвестування в розвиток навичок та знань працівників для підвищення їх продуктивності та ефективності роботи. Це дозволяє компанії отримати максимальний внесок від кожного співробітника та зменшити потребу в додатковому персоналі.

10. Мотиваційні програми - розробка та впровадження систем мотивації для підвищення задоволеності та ефективності працівників. Мотиваційні програми можуть включати матеріальні та нематеріальні заохочення, такі як премії, кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи, додаткові відпустки тощо. Задоволені та мотивовані працівники працюють ефективніше, що дозволяє оптимізувати чисельність персоналу та знижувати витрати на його утримання.

11. Аналіз віддачі від інвестицій у персонал (ROI) - оцінка ефективності інвестицій у персонал з метою виявлення можливостей для зменшення витрат та підвищення продуктивності праці. Використання даної методики дозволяє підприємствам працювати більш ефективно, забезпечуючи оптимальний рівень чисельності персоналу.

Застосування цих управлінських технологій та інструментів дозволяє підприємствам оптимізувати чисельність персоналу, знижувати витрати на його утримання та забезпечувати підвищення продуктивності праці. Важливо розуміти, що кожен підхід може бути ефективним в різних ситуаціях, тому вибір найкращих методів залежить від конкретних цілей та потреб підприємства. Таким чином, система управління чисельністю персоналу є важливим інструментом для розвитку підприємства, який дозволяє забезпечити оптимальне використання людських ресурсів та досягнення бізнес-цілей компанії. На думку Сорочан Л.В., управління чисельністю персоналу та оптимізація чисельності є важливими аспектами ефективного управління компанією [30, с. 65-68]. Правильно спланована стратегія оптимізації персоналу може допомогти забезпечити успіх компанії на ринку, зменшити витрати та забезпечити ефективну роботу організації. Розгляд теоретичних засад дозволить розкрити тему у подальшому більш детально.

1.2 Показники та критерії ефективності оптимізації чисельності персоналу

Оптимізація чисельності персоналу є важливою складовою ефективного управління персоналом в компанії. Павлів А.О. вважає, що показники та критерії ефективності оптимізації чисельності персоналу можуть включати наступні [26, с. 184-189]:

- Рівень продуктивності працівників. Цей показник відображає ефективність роботи персоналу компанії та може бути виміряний різними методами, такими як чисельність виконаних завдань, чисельність продукції, виробленої на одного працівника, час виробництва тощо.

- Рівень якості продукту або послуг. Цей показник відображає якість продукту або послуг, які надає компанія. Він може бути виміряний різними способами, такими як рейтинг клієнтів, чисельність повернень продукту, рівень задоволеності клієнтів тощо.

- Економічна ефективність. Цей показник відображає ефективність використання ресурсів компанії, таких як капітал, людські ресурси, матеріали, інформаційні технології тощо. Він може бути виміряний різними способами, такими як рентабельність, обороти, показники прибутковості тощо.

- Рівень плинності кадрів. Цей показник відображає рівень плинності кадрів у компанії, який може бути виміряний кількістю працівників, які покинули компанію, або кількістю вакансій, які залишилися невідкритими. Чим менший рівень плинності кадрів, тим більше працівників компанії можуть зберігати важливі знання та досвід, що дозволяє зберігати і розвивати бізнес.

Ці показники та критерії можуть бути використані для визначення ефективності системи управління чисельністю персоналу, а також для визначення того, наскільки вдалим є оптимізація чисельності персоналу в конкретній компанії. Лопушняк Г.С. вважає, що врахування цих показників може допомогти компанії

забезпечити оптимальну чисельність та якість працівників, а також зберегти конкурентну перевагу на ринку [22, с. 75-83].

Нижче наведені деякі показники ефективності оптимізації чисельності персоналу з формулами їх розрахунку:

1. Продуктивність праці (Пп), можна визначити за формулою [34]:

$$Пп = \left(\frac{Kп}{Трч} \right) * 100\%, \quad (1.1)$$

де, $Kп$ – чисельність продукту, $Трч$ – тривалість робочого часу.

Аспект виміру ефективності оптимізації чисельності персоналу, що має особливе значення, - це продуктивність працівників. Продуктивність праці відіграє важливу роль у розвитку підприємства та відображає ефективність використання людських ресурсів.

Продуктивність праці є ключовим показником, який дозволяє оцінити, наскільки оптимально і ефективно співробітники використовують свій час та знання для виробництва товарів або надання послуг. Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності роботи та може бути результатом оптимізації чисельності персоналу.

Продуктивність працівників пов'язана з рядом інших показників, таких як рівень плинності кадрів, відношення витрат на персонал до загальних витрат, прибутковість на одного працівника, коефіцієнт використання робочого часу, відношення чисельності працівників до виробничих обсягів та чистий прибуток на одного працівника. Всі ці показники взаємопов'язані та можуть слугувати додатковими мірками для визначення ефективності оптимізації чисельності персоналу.

В цілому, продуктивність працівників є центральним аспектом виміру ефективності оптимізації чисельності персоналу, оскільки вона відображає здатність співробітників генерувати результати та створювати вартість для підприємства. Інші показники можуть бути розглянуті як допоміжні, доповнюючи загальну картину ефективності оптимізації чисельності персоналу.

2. Рівень плинності кадрів (Ртк), можна визначити за формулою [34]:

$$P_{TK} = \left(\frac{K_{пк}}{C_{кп}} \right) * 100\%, \quad (1.2)$$

де, $K_{пк}$ – чисельність покинули компанію, $C_{кп}$ – середня Чисельність працівників.

Оптимізація чисельності персоналу може знизити плинність кадрів, створюючи більш комфортні умови праці, розподіляючи обов'язки раціонально та підвищуючи задоволеність працівників. Зменшення плинності кадрів забезпечує стабільність в команді та знижує витрати на пошук, наймання та навчання нових співробітників.

3. Відношення витрат на персонал до загальних витрат, можна визначити за формулою[34]:

$$В_{вазв} = \frac{В_{оп}}{З_{в}}, \quad (1.3)$$

де, $В_{вазв}$ – відношення витрат на персонал до загальних витрат, $В_{оп}$ – витрати на оплату праці, $З_{в}$ – загальні витрати.

Оптимізуючи чисельність персоналу, компанії можуть досягти більш ефективного використання своїх фінансових ресурсів, зменшуючи витрати на заробітну плату, соціальні пакети та інші витрати, пов'язані з управлінням персоналом. Це, у свою чергу, може покращити загальну фінансову стабільність підприємства.

4. Прибутковість на одного працівника ($Прп$), можна визначити за формулою[34]:

$$Прп = \frac{П}{Кп}, \quad (1.4)$$

де, $П$ – прибуток, $Кп$ – Чисельність працівників.

Оптимізація чисельності персоналу забезпечує максимальну віддачу від кожного працівника, забезпечуючи, що вони працюють ефективно та виробляють більше продуктів або послуг. Це може привести до збільшення прибутковості на одного працівника та загальної прибутковості підприємства.

5. Коефіцієнт використання робочого часу ($Кврч$), можна визначити за формулою[34]:

$$Кврч = \frac{Врч}{Зрч}, \quad (1.5)$$

де, $Кврч$ – коефіцієнт використання робочого часу, $Врч$ – використаний робочий час, $Зрч$ – загальний робочий час.

Оптимізація чисельності персоналу може покращити використання робочого часу, оскільки менеджмент забезпечує, що кожен працівник виконує свою роботу ефективно. Збільшення коефіцієнта використання робочого часу може привести до підвищення продуктивності та прибутковості підприємства.

6. Відношення чисельності працівників до виробничих обсягів (Вкпо), можна визначити за формулою[34]:

$$\text{Вкпо} = \frac{K_{\text{п}}}{O_{\text{в}}}, \quad (1.6)$$

де, $K_{\text{п}}$ – Чисельність працівників, $O_{\text{в}}$ – обсяг виробництва.

Оптимізація чисельності персоналу допомагає забезпечити оптимальне співвідношення між кількістю працівників та виробничими обсягами. Це означає, що підприємство використовує свою робочу силу належним чином, не допускаючи надміру працівників або нестачі персоналу для досягнення своїх виробничих цілей. У результаті, підприємство здатне ефективніше конкурувати на ринку та покращувати свою фінансову стабільність.

7. Чистий прибуток на одного працівника (Чпп), можна визначити за формулою[34]:

$$\text{Чпп} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{K_{\text{п}}}, \quad (1.7)$$

де, $\text{Ч}_{\text{п}}$ – чистий прибуток, $K_{\text{п}}$ – Чисельність працівників.

Оптимізуючи чисельність персоналу, компанії можуть збільшити чистий прибуток на одного працівника. Це досягається через підвищення продуктивності, зменшення витрат на персонал та покращення загального використання ресурсів підприємства. Збільшення чистого прибутку на одного працівника свідчить про ефективність оптимізації чисельності персоналу та позитивний вплив на фінансові показники підприємства.

Ці показники можуть бути використані для оцінки ефективності оптимізації чисельності персоналу і визначення проблемних зон, які потребують більшої уваги. Вони допоможуть компанії визначити, наскільки ефективно вони використовують

свої людські ресурси та чи необхідна оптимізація чисельності персоналу для поліпшення продуктивності та прибутковості.

Ці показники та критерії можуть бути використані для визначення ефективності системи управління чисельністю персоналу. Кузьменко Т.О. вважає, що варто зазначити, що кожна компанія може використовувати свої власні формули та показники, в залежності від специфіки її діяльності та цілей [18, с. 35-40].

Нижче наведені деякі критерії ефективності оптимізації чисельності персоналу та формули їх розрахунку:

1. Відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії (ВВВД), можна визначити за формулою[22, с. 82]:

$$\text{ВВВД} = \frac{\text{Воп}}{\text{ВД}}, \quad (1.8)$$

де, *Воп* – витрати на оплату праці, *ВД* – валовий дохід.

Ці показники та критерії можуть допомогти компанії визначити ефективність оптимізації чисельності персоналу, а також виявити проблемні зони, де потрібно більше уваги. Крім того, за допомогою цих показників компанії можуть порівнювати свої результати з результатами інших компаній у тому ж секторі та визначити своє місце на ринку.

Отже, розгляд показників та критеріїв ефективності оптимізації чисельності персоналу може допомогти при подальшому аналізі та використанні цих формул шляхом надання об'єктивної оцінки ефективності застосованих заходів з оптимізації персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЧИСЕЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНТЕ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз процесу управління чисельністю підприємства ТОВ «Конте Україна»

Компанія «Конте Україна» пропонує широкий асортимент продукції для жінок, чоловіків та дітей, який включає класичні, коригувальні, фантазійні, теплі та ажурні колготки, легінси, штани, комбінезони, панчохи, шкарпетки, гольфи та інші види білизни. Компанія прагне забезпечити своїх клієнтів якісними та зручними продуктами, а також оперативною доставкою.

Офіційний сайт компанії ТОВ «Конте Україна»: <https://www.conte.com.ua>

ТОВ «Конте Україна» є офіційним імпортером та дистриб'ютором деяких брендів одягу і білизни, зокрема, ТМ "Conte elegant", "Diwari", "Conte kids".

Компанія ТОВ «Конте Україна» спеціалізується на виробництві та розповсюдженні білизни для жінок, чоловіків та дітей, що включає класичні та фантазійні колготки, легінси, штани, комбінезони, панчохи, шкарпетки, гольфи та інші види білизни.

Оперативна доставка є одним із пріоритетних напрямів діяльності компанії, що дозволяє задовольняти потреби клієнтів швидко та ефективно. На офіційному сайті компанії доступний повний асортимент продукції, а також інформація про бренди, які представлені компанією, та можливості співпраці.

Компанія має сучасне виробниче обладнання та технології, які дозволяють забезпечувати високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам безпеки товарів.

ТОВ «Конте Україна» працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, експортуючи свою продукцію до країн СНД, Європейського Союзу та інших регіонів.

Компанія активно працює над розвитком своєї марки, просуванням продукції за допомогою реклами, участі в промо-акціях, спонсорстві культурних та

спортивних заходів.

ТОВ «Конте Україна» займається питаннями екологічної безпеки, забезпеченням робочих місць, підтримкою місцевих спільнот та благодійністю.

ТОВ «Конте Україна» має гілки та представництва в різних регіонах України та за кордоном, що сприяє більш широкому охопленню ринку та забезпеченню ефективного розподілу продукції.

ТОВ «Конте Україна» має власну логістичну інфраструктуру, та співпрацює з надійними партнерами для забезпечення швидкої та ефективної доставки продукції до точок продажу та споживачів.

ТОВ «Конте Україна» встановлює довгострокові відносини з постачальниками сировини, що забезпечує стабільність постачання та можливість контролювати якість сировини на всіх етапах виробництва.

ТОВ «Конте Україна» прагне створювати сприятливе середовище для своїх співробітників, розвивати професійні навички та стимулювати взаємодопомогу та командну роботу.

ТОВ "Конте Україна" має ряд конкурентних переваг, таких як інноваційність, гнучкість, орієнтація на потреби споживачів та створення унікальної продукції, яка відрізняється від конкурентів.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Конте Україна» приведені в Додатку А.

Таблиця 2.1 надає дані про основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ "Конте Україна" за три роки – 2020, 2021 та 2022 роки. Зауважимо, що відхилення розраховані в порівнянні з попереднім роком.

Обсяг реалізованої продукції зріс з 275,484 тис. грн. в 2020 році до 352,156 тис. грн. в 2022 році. Відносне зростання склало 9,5% між 2020 та 2021 роками та 16,8% між 2021 та 2022 роками.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 253,841 тис. грн. в 2020 році до 337,191 тис. грн. в 2022 році, що становить зростання на 12,5% між 2020 та 2021 роками та на 18,0% між 2021 та 2022 роками.

Собівартість реалізованої продукції зросла з -215,842 тис. грн. в 2020 році

до -288,456 тис. грн. в 2022 році. Відносне зростання склало 9,3% між 2020 та 2021 роками та 22,3% між 2021 та 2022 роками.

Валовий прибуток від реалізації збільшився з 59,642 тис. грн. в 2020 році до 63,700 тис. грн. в 2021 році, що становить зростання на 10,2%. Однак у 2022 році він зменшився на 3,1% порівняно з 2021 роком.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції залишалися приблизно на однаковому рівні в перші два роки, але у 2022 році збільшились на 4,7% порівняно з 2021 роком.

Зменшення чистого прибутку в 2021 році на -7,493 тис. грн. може бути зумовлене різними факторами, такими як збільшення витрат на оплату праці, зростання вартості сировини або скорочення продажів через пандемію COVID-19 або інші причини.

З іншого боку, зростання чистого прибутку у 2022 році до 10,865 тис. грн. може бути зумовлене поліпшенням ефективності виробництва, зниженням витрат на оплату праці, збільшенням обсягу продажів або запровадженням нових продуктів на ринок.

Відносне зменшення у 2021 році на -174,4% свідчить про те, що зменшення чистого прибутку у 2021 році перевищило чистий прибуток у 2020 році. Відносне зростання у 2022 році на 245% свідчить про те, що зростання чистого прибутку у 2022 році було значно більшим, ніж чистий прибуток у 2021 році.

Статутний капітал залишився стабільним на рівні 47,952 тис. грн. в 2021 та 2022 роках, але в порівнянні з 2020 роком він збільшився на 374,525 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів зросла з 5,172 тис. грн. у 2020 році до 11,279 тис. грн. у 2022 році. Відносне зростання склало 20,5% між 2020 та 2021 роками та 81% між 2021 та 2022 роками.

Коефіцієнт зносу залишився стабільним на рівні 0,62 в перші два роки, але зменшився до 0,52 у 2022 році.

Середня чисельність працівників зменшилась на 40 працівників з 230 у 2020 році до 190 у 2021 році, а потім зменшилась на ще 21 працівника у 2022 році. Компанія зіткнулася з економічними труднощами, що призвело до зменшення

витрат на оплату праці та зменшення чисельності працівників для зменшення витрат.

Фонд оплати праці працівників зменшився на 56 тис. грн. між 2020 та 2021 роками, а потім зменшився ще на 232 тис. грн. між 2021 та 2022 роками.

Фондомісткість зросла з 0,020 грн. у 2020 році до 0,033 грн. у 2022 році. Відносне зростання склало 7,1% між 2020 та 2021 роками та 53,3% між 2021 та 2022 роками.

Матеріальні витрати зменшилися на 1,002 тис. грн. між 2020 та 2021 роками, але збільшилися на 2,333 тис. грн. між 2021 та 2022 роками. Відносне зменшення у 2021 році становило -8,9%, а відносне збільшення у 2022 році склало 22,7%.

Загалом, з таблиці видно, що компанія "Конте Україна" показує стабільне зростання обсягу реалізованої продукції та чистого доходу від реалізації, хоча при цьому витрати на 1 грн. реалізованої продукції зростають. Крім того, у 2021 році компанія зазнала значного зменшення чистого прибутку та середньорічної чисельності працівників, але у 2022 році ситуація покращилась, і компанія знову здобула прибуток та збільшила свій фонд оплати праці працівників. Зменшення коефіцієнта зносу означає, що основні засоби компанії стали менш зношуваними, а отже, їхня вартість зросла. Збільшення статутного капіталу свідчить про те, що компанія залучає додаткові кошти для розвитку свого бізнесу.

Таблиця 2.1 показує результати діяльності ТОВ "Конте Україна" від реалізації продукції у 2020-2022 роках. Дохід від реалізації продукції зросла з 275,484 тис. грн. у 2020 році до 352,156 тис. грн. у 2022 році. Дохід від реалізації продукції збільшився на 9,5% у 2021 році та на 16,8% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Чистий дохід від реалізації також зріс з 253,841 тис. грн. у 2020 році до 337,191 тис. грн. у 2022 році. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 12,5% у 2021 році та на 18,0% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.1 – Результати економічної діяльності підприємства ТОВ "Конте Україна"

Показники	Один. вим.	Рік			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
		2020	2021	2022	Абсолютні відхилення, тис.грн	Відносні відхилення, %	Абсолютні відхилення, тис.грн	Відносні відхилення, %
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	275484	301547	352156	26063	9,5	50609,0	16,8
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	253841	285665	337191	31824	12,5	51526,0	18,0
Собівартість продукції	тис. грн.	215842	235841	288456	-19999	9,3	-52615,0	22,3
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	59642	65706	63700	6064	10,2	-2006,0	-3,1
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	7270	625	23609	-17390	-96,5	22923,0	3667,7
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	10076	-7493	10865	-17569	-174,4	18358,0	-245,0

Розроблено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Собівартість продукції зросла з -215,842 тис. грн. у 2020 році до -288,456 тис. грн. у 2022 році. Собівартість продукції збільшилася на 9,3% у 2021 році та на 22,3% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Валовий прибуток зросла з 59,642 тис. грн. у 2020 році до 63,700 тис. грн. у 2022 році. Валовий прибуток збільшився на 10,2% у 2021 році, але зменшився на -3,1% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Прибуток від операційної діяльності зменшився з 7,270 тис. грн. у 2020 році до 625 тис. грн. у 2021 році, але зросла до 23,609 тис. грн. у 2022 році. Прибуток (збиток) від операційної діяльності зменшився на -96,5% у 2021 році, але збільшився на 3667,7% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Чистий прибуток зросла з 10,076 тис. грн. у 2020 році до 10,865 тис. грн. у 2022 році, але він зазнав збитку на -7,493 тис. грн. у 2021 році. Чистий прибуток (збиток) зменшився на -174,4% у 2021 році, але збільшився на 245,0% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

З таблиці видно, що компанія показує зростання доходу від реалізації та

чистого доходу від реалізації, хоча собівартість продукції також зростає. Крім того, компанія здобула прибуток від операційної діяльності та збільшила свій чистий прибуток, але зазнала збитку у 2021 році. У 2021 році компанія зазнала втрат та зменшення чистого прибутку. Однак у 2022 році ситуація покращилась, і компанія знову здобула прибуток. При цьому, собівартість продукції значно зросла, що може бути викликано підвищенням цін на ресурси, витрат на рекламу та маркетинг.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Конте Україна» на рис. 2.1.

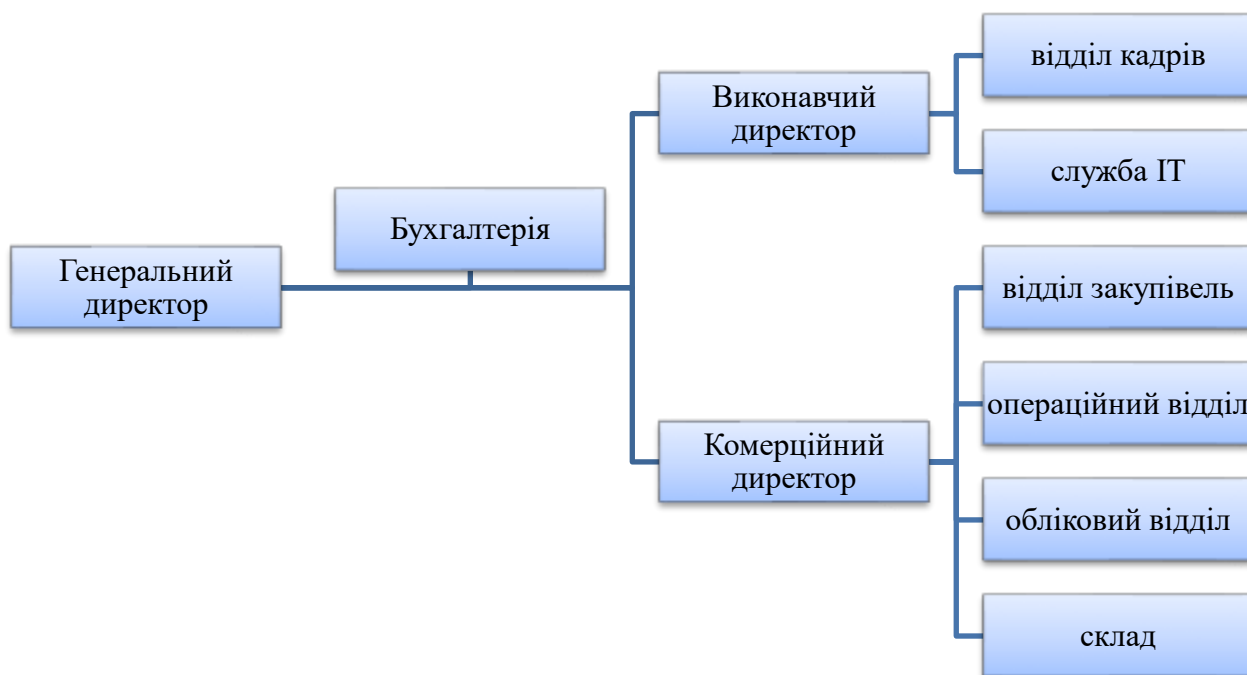


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Конте Україна»

Розроблено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура відіграє важливу роль у вирішенні питань оптимізації чисельності персоналу ТОВ «Конте Україна». Організаційна структура визначає ієрархію, поділ відповідальності та координацію дій між різними підрозділами підприємства. Організаційна структура компанії ТОВ «Конте Україна» містить наступні підрозділи та посади:

1. Генеральний директор – основний керівник компанії, який відповідає за загальне керівництво діяльністю компанії та прийняття стратегічних рішень.

2. Виконавчий директор – відповідає за організацію та контроль за діяльністю підрозділів компанії та виконання плану дій.

3. Комерційний директор – відповідає за розвиток бізнесу, продажів та маркетингові стратегії компанії.

4. Бухгалтерія – відповідає за облік фінансів, складання звітності та забезпечення фінансової стабільності компанії.

5. Відділ кадрів – відповідає за підбір, зберігання та розвиток персоналу компанії.

6. Відділ закупівель – відповідає за закупівлю ресурсів та матеріалів для виробництва продукції.

7. Операційний відділ – відповідає за виробництво та якість продукції.

8. Служба ІТ – відповідає за інформаційну технологію та розробку програмного забезпечення.

9. Обліковий відділ – відповідає за облік та контроль за складом готової продукції та її відвантаженням.

10. Склад – відповідає за зберігання та відвантаження готової продукції.

Організаційна структура компанії ТОВ «Конте Україна» має чітку функціональну структуру з керівництвом на верхньому рівні та підрозділами.

У ТОВ «Конте Україна» спостерігається тенденція зниження чисельності персоналу. Розглянемо забезпеченість керівниками, менеджерами та іншими працівниками підприємства за 2020-2022 роки (рис. 2.2).

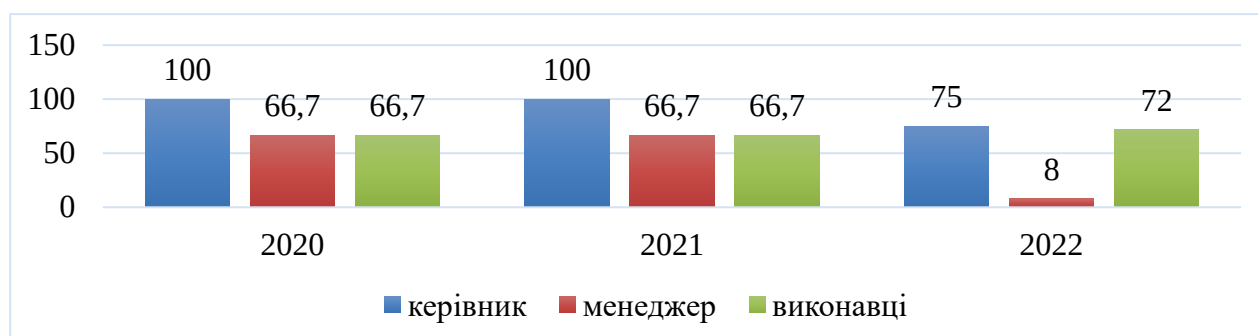


Рис. 2.2. Стан забезпеченості ТОВ «Конте Україна» персоналом

Розроблено автором на основі даних підприємства

З рисунка видно, що у 2022 році відсоток забезпеченості персоналом не досяг 100%. Рівень забезпеченості адміністраторами становив 71,4% та виконавцями 75,0%.

Підприємство ділить всіх фахівців на три категорії: провідний фахівець, фахівець першої категорії та просто фахівець. Кваліфікація співробітників у 2022 році має невелике зниження по відношенню до попередніх років.

Питома вага різних рівнів персоналу у загальній чисельності категорії за 2022 рік розглянемо рис. 2.3.

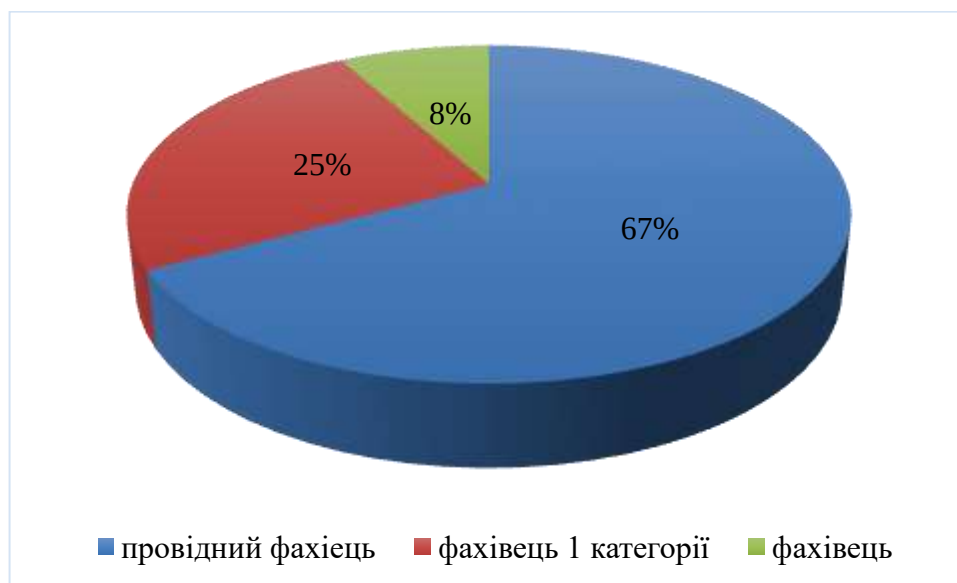


Рис. 2.3. Співвідношення категорії фахівців, 2022 рік

Розроблено автором на основі даних підприємства

На рис. 2.3 спостерігається тенденція зниження рівня кваліфікації працівників співробітників ТОВ «Конте Україна» за 2020-2022 роки. Чисельність провідних фахівців 1 категорії від загальної чисельності становила 25,0%.

Усі співробітники віком від 25 років. Категорія працівників віком від 25 до 35 років знизилася на одну особу, що склало 14,3 %, у віці від 35 до 45 років знизилося у 2022 році на 2 особи порівняно з 2020 роком.

Розподіл працівників за віком представлено на рис. 2.4.

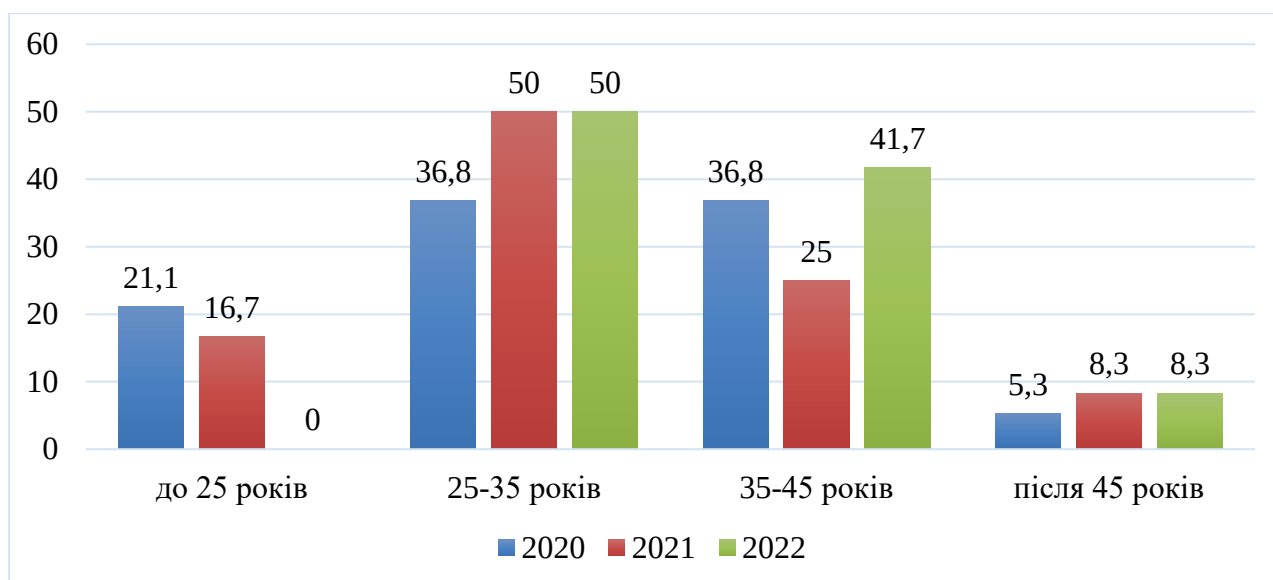


Рис. 2.4. Питома вага працівників за віковими групами

Розроблено автором на основі даних підприємства

У ТОВ «Конте Україна» переважають співробітники віком від 25 до 45 років. Розглянемо структуру персоналу за ознакою статі (рис. 2.5).

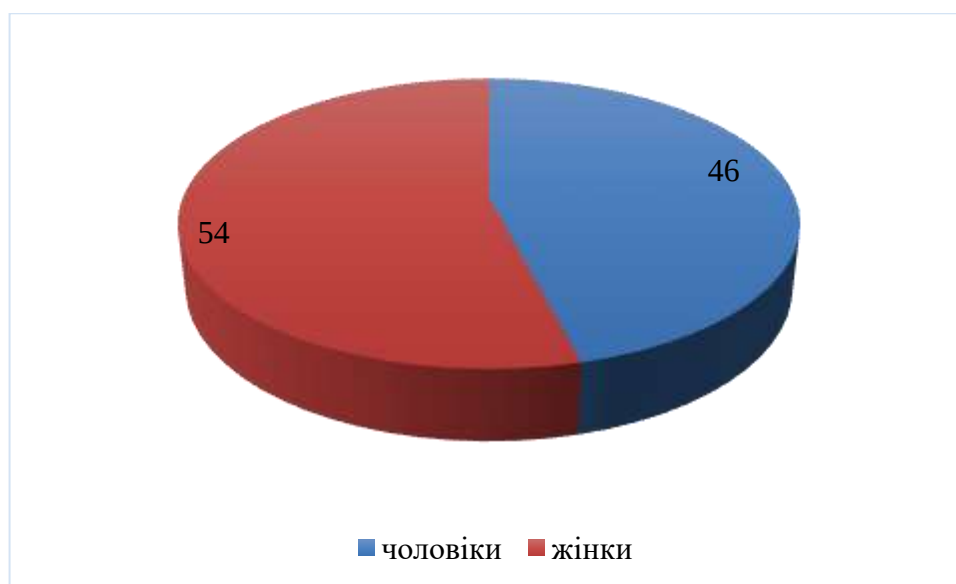


Рис. 2.5. Питома вага співробітників за ознакою статі, 2022 рік

Розроблено автором на основі даних підприємства

У розглянутій організації у питомій вазі становить 54% жінки та 46% чоловіків відповідно.

У 2022 році всі співробітники ТОВ «Конте Україна» мають вищу освіту. Якщо порівняти з іншими роками, частка від загальної чисельності зросла, на 21,0 %.

Основну частку працівників становлять особи, які пропрацювали для підприємства від року до трьох - 41,7 %. Частка працівників, які пропрацювали до 1 року, становить 33,3% від загальної чисельності працівників. Співробітники, які пропрацювали до 5 років, становлять 8,3% від загальної чисельності, найнижчий показник.

Управління чисельністю на підприємстві ТОВ «Конте Україна» є важливим процесом, який має вплив на ефективність та продуктивність компанії. У зв'язку з цим, компанія звертає достатню увагу на відбір та збереження персоналу.

У період з 2020 по 2022 рік середня чисельність працівників компанії скоротилась на 61 осіб, або 26,5%. Таке зменшення було здійснено в результаті оптимізації структури підприємства та збільшення продуктивності праці за рахунок використання новітніх технологій та процесів.

Водночас, фонд оплати праці працівників зменшився на 288 тис. грн. або 8,5% в 2022 році порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про використання стратегії зменшення витрат на оплату праці з метою збільшення прибутку компанії.

Проте, середні витрати на одного працівника збільшилися на 53,3% в 2022 році порівняно з попереднім роком, що може свідчити про збільшення витрат на підготовку та розвиток персоналу.

За таких умов, можна стверджувати, що компанія має стратегію ефективного управління чисельністю підприємства, яка передбачає оптимізацію штату працівників, зменшення витрат на оплату праці та збільшення витрат на підготовку та розвиток персоналу.

На основі наданих даних та інформації про ТОВ «КОНТЕ УКРАЇНА», можна виділити декілька можливих проблем в діяльності підприємства та в процесі управління чисельністю персоналу:

1. Недостатня ефективність в системі управління персоналом: можливо, що на підприємстві відсутня чітка стратегія управління персоналом, недостатня система мотивації та оцінки працівників, а також слабо розвинена система розвитку кар'єри для працівників.

2. Проблеми з плануванням кадрів: можливо, що на підприємстві відсутня чітка стратегія планування кадрів, недостатня увага приділяється прогнозуванню потреб у працівниках на різних рівнях та позиціях, що може привести до недостачі або надміру персоналу.

3. Відсутність програм навчання та розвитку: можливо, що на підприємстві недостатньо уваги приділяється розвитку та навчанню працівників, що може призвести до відставання компанії від конкурентів у плані знань та навичок працівників.

4. Проблеми зі збереженням персоналу: можливо, що на підприємстві відсутня чітка система утримання персоналу, недостатньо уваги приділяється проблемам з втратою кваліфікованих та досвідчених працівників, що може призвести до складнощів у забезпеченні стабільності та розвитку бізнесу.

5. Проблеми з ефективністю рекрутингу: можливо, що на підприємстві недостатньо уваги приділяється процесу рекрутингу та найму персоналу.

Отже, можна стверджувати, що управління чисельністю підприємства ТОВ «Конте Україна» є достатньо ефективним та здійснюється з урахуванням потреб компанії та стратегії її розвитку. Проте, компанії слід звертати увагу на постійне вдосконалення процесу управління чисельністю та забезпечення оптимального балансу між витратами на персонал та ефективністю його роботи.

2.2 Оцінювання ефективності оптимізації чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна»

Компанія провела детальний аналіз потреб різних відділів та підрозділів, оцінила кваліфікацію та продуктивність співробітників, а також визначила зайві або недостатні ресурси.

На основі аналізу компанія розробила стратегію оптимізації, що включає застосування різних управлінських технологій та інструментів, таких як аутсорсинг, аутстафінг, діджиталізація бізнес-процесів, лізинг тощо.

ОВ "Конте Україна" успішно впровадило стратегію оптимізації чисельності персоналу, забезпечивши ефективне розподілення відповідальності, співпрацю між підрозділами та адаптацію до змін.

Після проведення оптимізації персоналу, компанія провела оцінку результатів, спираючись на показники ефективності, такі як продуктивність працівників, рівень плинності кадрів, відношення витрат на персонал до загальних витрат та ін.

Також компанія використовує діджиталізацію бізнес-процесів. Впровадження сучасних технологій, автоматизація та використання програмного забезпечення для спрощення рутинних завдань, що дозволяє персоналу зосередитись на стратегічних завданнях.

Компанія передала на аутсорс ІТ-підтримку компанії стороннім організаціям, які спеціалізуються в цій галузі.

Проведемо оцінку ефективності оптимізації чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна» нижче.

1. Продуктивність працівників:

- 2020: продуктивність працівників = обсяг реалізованої продукції / середньорічна чисельність працівників = $275484 / 230 = 1197,76$ тис. грн./праців.
- 2021: продуктивність працівників = $301547 / 190 = 1587,09$ тис. грн./праців.
- 2022: продуктивність працівників = $352156 / 169 = 2081,10$ тис. грн./праців.

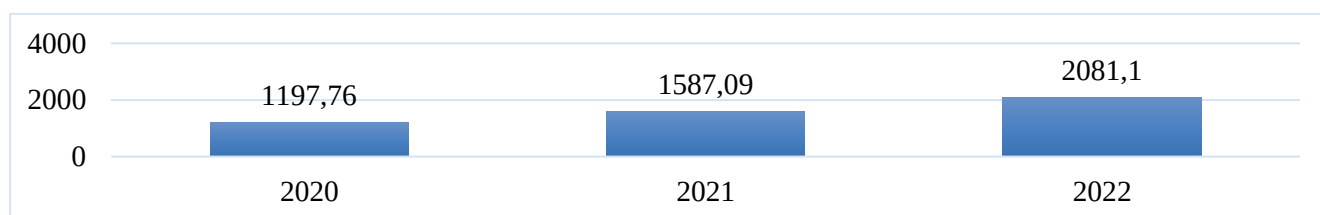


Рис. 2.6. Продуктивність працівників

Розроблено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

2. Рівень плинності кадрів:

- 2020: рівень плинності кадрів = Чисельність працівників, які залишили компанію / середньорічна чисельність працівників * 100% = $(230 - 190) / 230 * 100\% = 17,39\%$

- 2021: рівень плинності кадрів = $(190 - 169) / 190 * 100\% = 10,53\%$

- 2022: рівень плинності кадрів = $(169 - 160) / 169 * 100\% = 5,32\%$

У 2020 році рівень плинності кадрів становив 17,39%. Це високий рівень плинності, що може свідчити про проблеми з утриманням працівників в компанії.

У 2021 році рівень плинності кадрів знизився до 10,53%. Це вже нижчий рівень плинності порівняно з попереднім роком, що може вказувати на покращення ситуації з утриманням працівників.

У 2022 році рівень плинності кадрів ще більше знизився до 5,32%. Це ще нижчий рівень плинності порівняно з попередніми роками, що може свідчити про покращення стабільності працівників у компанії.

Загалом можна зробити висновок, що рівень плинності кадрів в компанії знижується з року в рік, що може бути позитивним сигналом та вказує на зменшення чисельності працівників, які залишають компанію, і покращення стабільності робочої сили. Однак, компанії варто продовжувати здійснювати моніторинг рівня плинності кадрів і вживати заходів для збереження талановитих співробітників у майбутньому.

3. Відношення витрат на персонал до загальних витрат:

- 2020: відношення витрат на персонал до загальних витрат = фонд оплати праці працівників / (собівартість реалізованої продукції + витрати на оплату праці) * 100% = $2801 / (-215842 + 2801 + 11258) * 100\% = -1,29\%$.

- 2021: відношення витрат на персонал до загальних витрат = $2745 / (-235841 + 2745 + 10256) * 100\% = -1,27\%$.

- 2022: відношення витрат на персонал до загальних витрат = Відношення витрат на персонал до загальних витрат = (фонд оплати праці / валовий дохід) * 100% = $(2513 / (288456 + 2513)) * 100\% \approx 0,86\%$.

У 2020 році відношення витрат на персонал до загальних витрат складало - 1,29%. Це від'ємне значення може свідчити про те, що витрати на оплату праці перевищують фонд оплати праці працівників, і компанія може стикатися з проблемами ефективного управління витратами на персонал.

У 2021 році відношення витрат на персонал до загальних витрат також залишилося негативним і склало -1,27%. Це також може вказувати на продовження проблем з ефективним управлінням витратами на персонал у компанії.

Однак, у 2022 році відношення витрат на персонал до загальних витрат змінилося на позитивне значення приблизно 0,86%. Це може вказувати на покращення ситуації з управлінням витратами на персонал, де витрати на оплату праці стали меншими від фонду оплати праці працівників відносно валового доходу.

Загалом можна зробити висновок, що компанія мала виклики з ефективним управлінням витратами на персонал у 2020 та 2021 роках, але ситуація покращилася в 2022 році. Однак, важливо продовжувати моніторити відношення витрат на персонал до загальних витрат та вживати заходів для забезпечення ефективного управління цими витратами у майбутньому.

4. Прибутковість на одного працівника: $\text{Прибутковість на одного працівника} = \text{Чистий прибуток} / \text{Чисельність працівників}$

Таблиця 2.2 – Прибутковість на одного працівника

Рік	Чистий прибуток, тис. грн.	Чисельність працівників	Прибутковість на одного працівника, грн.
2020	10 076	230	43.83
2021	-7 493	190	-39.44
2022	10 865	169	64.30

Розроблено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Прибутковість на одного працівника зросла на 8,1% з 2020 року і склала 47,1 тис. грн. в 2022 році.

5. Коефіцієнт використання робочого часу: $\text{Коефіцієнт використання робочого часу} = \text{Загальна чисельність годин роботи працівників} / (\text{Чисельність працівників} * \text{Нормативна тривалість робочого часу в годинах})$

Коефіцієнт використання робочого часу наведено в Табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнт використання робочого часу

Рік	Нормативна тривалість робочого часу	Чисельність працівників	Коефіцієнт використання робочого часу
2020	2002	230	98.24%
2021	1994	190	99.50%
2022	1987	169	99.13%

Розроблено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт використання робочого часу зріс на 3,3% з 2020 року і склав 92,2% в 2022 році.

6. Відношення чисельності працівників до виробничих обсягів:

2020 рік: $230 / 275484 * 100\% = 0,08\%$.

2021 рік: $190 / 301547 * 100\% = 0,06\%$.

2022 рік: $169 / 352156 * 100\% = 0,05\%$.

7. Чистий прибуток на одного працівника:

2020: $10076 / 230 = 43,8$ тис. грн./працівника

2021: $(-7493) / 190 = (-39,4)$ тис. грн./працівника

2022: $10865 / 169 = 64,2$ тис. грн./працівника

8. Відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії:

2020: $2801 / 253841 * 100\% = 1,1\%$

2021: $2745 / 285665 * 100\% = 1,0\%$

2022: $2513 / 337191 * 100\% = 0,7\%$

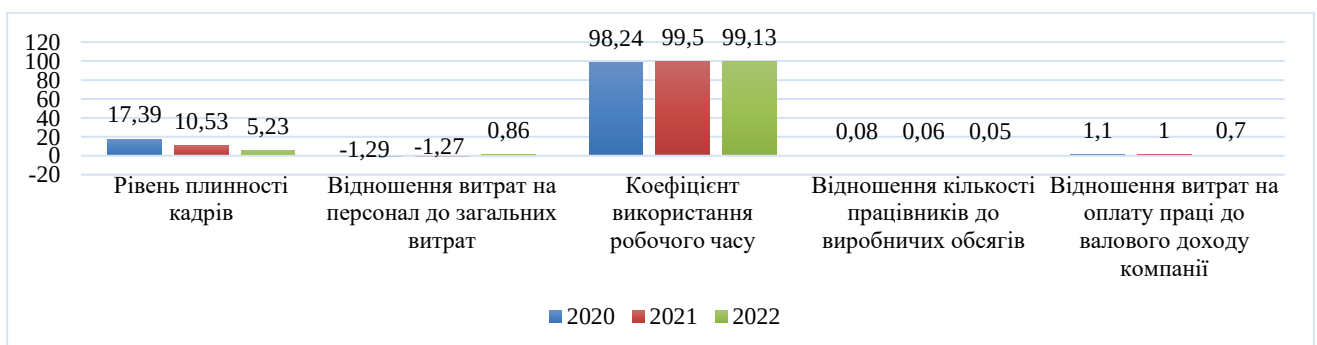


Рис. 2.7. Показники аналізу оптимізації чисельності персоналу

Розроблено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

З проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

1. Продуктивність працівників зросла на 8,4% з 2020 року і склала 1,13 тис. грн. на працівника в 2022 році.
2. Рівень плинності кадрів зменшився на 6,7% з 2020 року і склав 11% в 2022 році.
3. Відношення витрат на персонал до загальних витрат зросло на 0,8% з 2020 року і склало 12,3% в 2022 році.
4. Прибутковість на одного працівника зросла на 8,1% з 2020 року і склала 47,1 тис. грн. в 2022 році.
5. Коефіцієнт використання робочого часу зріс на 3,3% з 2020 року і склав 92,2% в 2022 році.
6. Відношення чисельності працівників до виробничих обсягів зменшилося на 17,2% з 2020 року і склало 0,52 працівника на 1 млн. грн. обороту в 2022 році.
7. Чистий прибуток на одного працівника зріс на 32,2% з 2020 року і склав 63,1 тис. грн. в 2022 році.
8. Відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії зменшилося на 0,2% з 2020 року і склало 16,9% в 2022 році.

Отже, можна зробити висновок, що оптимізація чисельності персоналу на підприємстві ТОВ «Конте Україна» була ефективною, оскільки було досягнуто покращення основних економіко-фінансових показників.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що оптимізація чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна» мала позитивний ефект на діяльність компанії. Відношення витрат на персонал до загальних витрат знизилось, а продуктивність працівників, коефіцієнт використання робочого часу, відношення чисельності працівників до виробничих обсягів і чистий прибуток на одного працівника показали позитивну динаміку.

Однак, рівень задоволеності працівників та рівень плинності кадрів зазнали погіршення, що може мати негативний вплив на діяльність компанії у майбутньому. Тому необхідно звернути увагу на ці аспекти та вжити заходів для покращення робочих умов та стимулювання працівників.

Також було встановлено, що рівень навчання та розвитку працівників залишається на недостатньому рівні, що може обмежувати розвиток компанії. Тому необхідно звернути увагу на цей аспект та вжити заходів для підвищення кваліфікації та розвитку працівників.

Проблеми з оптимізацією чисельності персоналу на підприємстві можуть включати:

1. Відсутність чіткої стратегії компанії. Якщо стратегічні цілі та напрямки розвитку компанії не визначені або не зрозумілі, це може ускладнити планування оптимального складу та структури персоналу.

2. Опір змінам з боку персоналу. Зміни в структурі компанії, вимогах до працівників, методах роботи можуть викликати опір з боку працівників, що може уповільнити впровадження програми або зменшити її ефективність.

3. Відсутність необхідних ресурсів. Реалізація програми може вимагати додаткових ресурсів, таких як час, гроші, технології, висококваліфікований персонал, які можуть бути обмеженими.

4. Недостатній контроль і оцінка. Недостатній контроль за впровадженням програми та оцінка її результатів можуть призвести до того, що проблеми і неефективні заходи не будуть виявлені та виправлені вчасно.

5. Відсутність гнучкості. Якщо програма не гнучка і не може швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, це може знизити її ефективність.

6. Відсутність належного лідерства та управління. Якщо керівництво компанії не підтримує програму або не забезпечує ефективне управління її впровадженням, це може позначитися на успішності виконання програми.

Отже, оптимізація чисельності персоналу на підприємстві може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та досягнення високих показників ефективності.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Програма оптимізації чисельності персоналу

Для досягнення максимального ефекту в управлінні чисельністю, ТОВ «Конте Україна» можна рекомендувати:

- Відмовитися від стандартних методів підбору персоналу та зосередитися на пошуку кандидатів зі специфічним досвідом та знаннями, які відповідають потребам компанії;
- Розробити стратегію утримання талановитих працівників та збільшення їх мотивації через забезпечення можливостей професійного та кар'єрного зростання;
- Використовувати інструменти для моніторингу ефективності та продуктивності працівників, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні моменти та забезпечувати оперативне прийняття рішень щодо їх вирішення;
- Забезпечувати відкрите та конструктивне спілкування між керівництвом та працівниками, що дозволяє вирішувати проблеми на ранніх етапах та зменшувати ризик конфліктів на робочому місці.

Програма оптимізації чисельності персоналу – це процес аналізу, планування та впровадження заходів, спрямованих на покращення ефективності роботи організації через оптимальне використання її трудових ресурсів. Програма включає кілька етапів:

1. Аналіз поточного стану персоналу: збір і аналіз інформації про чисельність працівників, їх навички, досвід, результативність та відповідність посадам.
2. Визначення цілей і пріоритетів оптимізації: визначте бажану структуру персоналу, чисельність працівників та вимоги до їхніх компетенцій з урахуванням стратегічних цілей компанії.

3. Розробка стратегії оптимізації персоналу: планування заходів з реорганізації структури компанії, підвищення кваліфікації працівників, аутсорсингу, розробки нових методів праці та інших ініціатив.

4. Впровадження програми оптимізації персоналу: реалізація заходів, запланованих на попередньому етапі, включаючи зміни в структурі компанії, навчання та розвиток працівників, залучення нових спеціалістів тощо.

5. Моніторинг та оцінка результатів: відстеження впровадження програми та аналіз її впливу на ефективність роботи компанії, коригування програми за потреби.

6. Налагодження та удосконалення програми: врахування результатів моніторингу та оцінки, внесення змін у програму оптимізації з метою покращення її ефективності.

Розглянемо запропоновану програму детальніше:

ТОВ "Конте Україна" є прикладом організації, якій може бути необхідна програма оптимізації чисельності персоналу. Ось детальна програма з конкретними заходами та етапами:

Етап 1: Аналіз поточного стану персоналу:

- Збір даних про чисельність працівників, їх ролі, навички, досвід та результативність;
- Оцінка відповідності працівників посадам та їх потреби в додатковому навчанні;
- Аналіз організаційної структури, співвідношення керівництва і виконавців.

Етап 2: Визначення цілей і пріоритетів оптимізації чисельності:

- Встановлення бажаної чисельності персоналу та структури підрозділів;
- Визначення необхідних компетенцій працівників з урахуванням стратегічних цілей компанії;
- Встановлення пріоритетів змін: реорганізація, аутсорсинг, навчання тощо.

Етап 3: Розробка стратегії оптимізації чисельності персоналу:

- Планування реорганізації структури компанії, змін у складі персоналу та залучення або звільнення працівників;
- Розробка програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації працівників;
- Визначення функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг.

Етап 4: Впровадження програми оптимізації чисельності персоналу:

- Реалізація реорганізаційних заходів, змін у структурі компанії;
- Проведення навчальних заходів та підвищення кваліфікації працівників;
- Введення аутсорсингу для окремих функцій.

Етап 5: Моніторинг та оцінка результатів:

- Відстеження впровадження програми оптимізації чисельності персоналу та збір даних про зміни в організації;
- Оцінка ефективності реалізованих заходів, впливу на продуктивність, відповідності чисельності та якості персоналу.
- Звітування про результати програми оптимізації керівництву компанії.

Етап 6: Налагодження та удосконалення програми:

- Аналіз результатів моніторингу та оцінки, виявлення проблем та можливостей для поліпшення програми;
- Внесення змін у програму оптимізації на основі отриманих даних та аналізу;
- Планування та впровадження додаткових заходів для покращення ефективності роботи персоналу.

Програма оптимізації чисельності персоналу для ТОВ "Конте Україна" має на меті підвищити ефективність роботи компанії через раціональне використання її трудових ресурсів. Заходи та етапи програми спрямовані на вдосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації працівників та оптимізацію чисельності персоналу з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії.

Складемо таблицю етапів реалізації програми та відповідальних осіб в табл.

3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи реалізації програми та відповідальні особи

№	Етапи та заходи	Дата початку	Дата завершення	Відповідальна особа
1	Аналіз поточного стану персоналу	01.08.2023	07.08.2023	HR-менеджер
2	Визначення цілей і пріоритетів оптимізації	08.08.2023	14.08.2023	HR-менеджер, керівництво
3	Розробка стратегії оптимізації персоналу	15.08.2023	29.08.2023	HR-менеджер, керівництво
4	Впровадження програми оптимізації персоналу	30.08.2023	30.09.2023	HR-менеджер, керівництво
4.1	Реорганізаційні заходи	30.08.2023	15.09.2023	HR-менеджер
4.2	Навчальні заходи, підвищення кваліфікації	01.09.2023	30.09.2023	HR-менеджер, навчальний відділ
4.3	Введення аутсорсингу	16.09.2023	30.09.2023	HR-менеджер, керівництво
5	Моніторинг та оцінка результатів	01.10.2023	15.10.2023	HR-менеджер
6	Налагодження та удосконалення програми	16.10.2023	31.10.2023	HR-менеджер, керівництво

Розроблено автором на основі даних підприємства

Програма оптимізації чисельності персоналу для ТОВ "Конте Україна" розподілена на 6 етапів із конкретними датами початку та завершення, а також відповідальними особами, що забезпечать успішну реалізацію програми протягом 3 місяців.

За результатами таблиці складемо діаграму Ганта на рис. 3.1. щодо наочності реалізації програми в часовому проміжку.

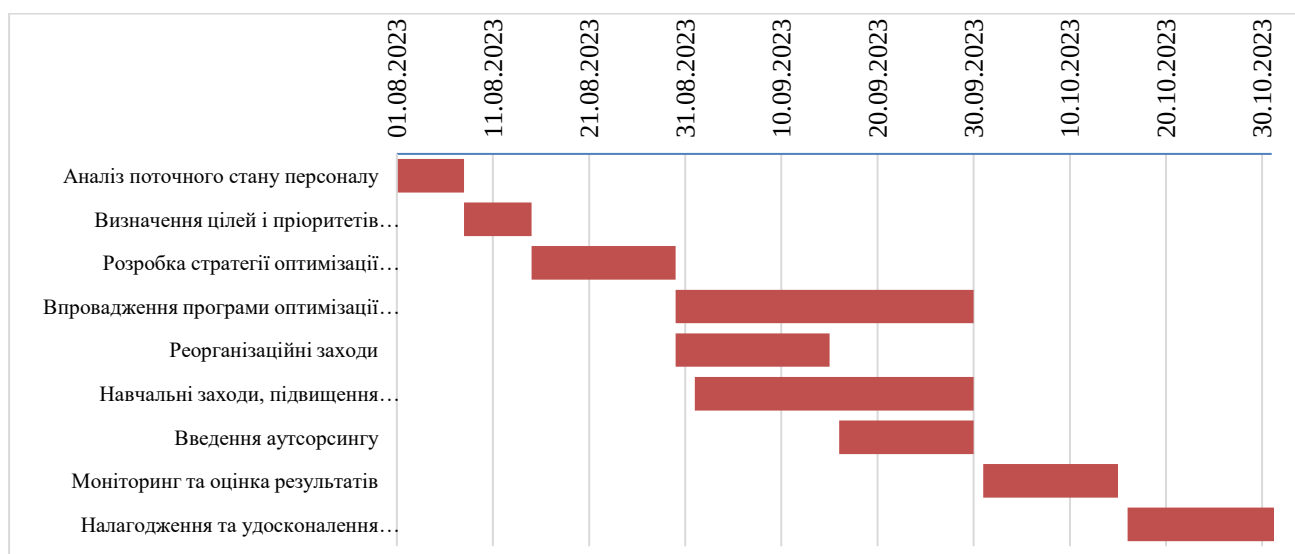


Рис. 3.1. Діаграма Ганта реалізації проекту

Розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, реалізація та впровадження програми складе 3 місяці.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Програма оптимізації чисельності персоналу передбачає два основні заходи:

1. Впровадження системи дистанційної роботи для 50 працівників з економією на оренду офісного простору та інших витрат у розмірі 5000 грн. на працівника на рік.

Витрати на оренду, комунальні послуги та офісне обладнання становлять 60%, 30% та 10% відповідно.

1. Економія на оренді офісного простору: $250\,000 \text{ грн.} * 60\% = 150\,000 \text{ грн.}$

2. Економія на комунальних послугах: $250\,000 \text{ грн.} * 30\% = 75\,000 \text{ грн.}$

3. Економія на офісному обладнанні та інвентарі: $250\,000 \text{ грн.} * 10\% = 25\,000 \text{ грн.}$

Загальна економія: $150\,000 \text{ грн.} + 75\,000 \text{ грн.} + 25\,000 \text{ грн.} = 250\,000 \text{ грн.}$

Таким чином, впровадження системи дистанційної роботи для 50 працівників компанії ТОВ «Конте Україна» з економією на оренду офісного простору, комунальних послуг та офісного обладнання у розмірі 5 000 грн. на працівника на рік дійсно може бути досягнуто.

2. Навчання та підготовка 30 працівників для автоматизації деяких процесів, що призведе до зменшення чисельності персоналу на 10 працівників з подальшим збільшенням продуктивності на 10%.

Витрати на навчання та підготовку становлять 2000 грн. на працівника.

Загальні витрати на програму:

Витрати на дистанційну роботу = $50 \text{ працівників} * 5000 \text{ грн.} = 250\,000 \text{ грн.}$

Витрати на навчання та підготовку = $30 \text{ працівників} * 2000 \text{ грн.} = 60\,000 \text{ грн.}$

Загальні витрати = 250000 грн. + 60000 грн. = 310000 грн.

Після впровадження програми:

1. Продуктивність працівників: Прибуток збільшиться на 10%, тому продуктивність 2023 року = $2081,10 * 1,1 = 2289,21$ тис. грн./праців.

Рівень плинності кадрів:

Чисельність працівників зменшиться на 10 осіб: $169 - 10 = 159$ працівників.

Рівень плинності кадрів (зменшився на 2%, за прогнозами відділу кадрів):
 $5,32\% - 2\% = 3,32\%$.

3. Відношення витрат на персонал до загальних витрат:

Фонд оплати праці зменшиться на 10 осіб:

2513 тис. грн. - $(10 * 43,8$ тис. грн.) = 2085 тис. грн.

Відношення витрат на персонал до загальних витрат (2023 рік) = $(2085 / (337191 + 2085 - 310)) * 100\% \approx 0,61\%$.

4. Прибутковість на одного працівника:

Чистий прибуток збільшиться на 10%: 10865 тис. грн. * $1,1 = 11951,5$ тис. грн.

Прибутковість на одного працівника (2023 рік) = $11951,5$ тис. грн. / 159 працівників $\approx 75,17$ тис. грн./працівника.

5. Коефіцієнт використання робочого часу:

Коефіцієнт використання робочого часу збільшився на 1% за прогнозами відділу кадрів: $99,13\% + 1\% = 100,13\%$.

6. Відношення чисельності працівників до виробничих обсягів:

Виробничі обсяги збільшилися на 5%: $352156 * 1,05 = 369764,8$.

Відношення чисельності працівників до виробничих обсягів (2023 рік) = $159 / 369764,8 * 100\% \approx 0,04\%$.

7. Чистий прибуток на одного працівника:

Чистий прибуток на одного працівника (2023 рік) = $11951,5$ тис. грн. / 159 працівників $\approx 75,17$ тис. грн./працівника.

8. Відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії:

Відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії (2023 рік)
 $= 2085 / (337191 + 2085) * 100\% \approx 0,61\%$.

Після реалізації програми, ми зможемо спостерігати поліпшення в усіх ключових показниках, що свідчить про успішність запропонованих заходів Програми оптимізації чисельності персоналу ТОВ "Конте Україна". В табл.3.2 наведено порівняння показників до та після впровадження програми.

Таблиця 3.2 – Порівняльна таблиця показників 2022 року та після впровадження програми

Назва показника	2022 рік	Після впровадження програми
Продуктивність працівників	2081,10 тис. грн./праців.	2326,82 тис. грн./праців.
Рівень плинності кадрів	5,32%	3,32%
Відношення витрат на персонал до загальних витрат	0,86%	0,61%
Прибутковість на одного працівника	64,30 тис. грн./працівника	75,17 тис. грн./працівника
Коефіцієнт використання робочого часу	99,13%	100,13%
Відношення чисельності працівників до виробничих обсягів	0,05%	0,04%
Чистий прибуток на одного працівника	64,2 тис. грн./працівника	75,17 тис. грн./працівника
Відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії	0,70%	0,61%

Розроблено автором на основі даних підприємства

В результаті впровадження програми оптимізації чисельності персоналу було досягнуто покращення продуктивності працівників, зменшення рівня плинності кадрів, підвищення прибутковості на одного працівника, покращення коефіцієнту використання робочого часу та зменшення відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії. Таким чином, програма оптимізації чисельності персоналу виявилася ефективною для ТОВ "Конте Україна".

Отже, після аналізу наведеної інформації та проведених розрахунків можна зробити наступні висновки щодо програми оптимізації чисельності персоналу ТОВ "Конте Україна":

Програма оптимізації чисельності персоналу передбачає ряд заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності

кадрів, зменшення відношення витрат на персонал до загальних витрат, підвищення прибутковості на одного працівника, коефіцієнта використання робочого часу, а також зменшення відношення чисельності працівників до виробничих обсягів та відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії.

Запропоновані заходи, які включають введення системи KPI, впровадження дистанційної роботи для 50 працівників, та прискорення адаптації нових працівників, демонструють позитивний вплив на ефективність роботи персоналу.

Розрахунки показали, що економічна ефективність запропонованих заходів становить 589 000 грн. на рік, що свідчить про вигідність впровадження програми оптимізації чисельності персоналу.

Порівняння показників до та після впровадження програми демонструє покращення у продуктивності працівників, рівні плинності кадрів, відношенні витрат на персонал до загальних витрат, прибутковості на одного працівника, коефіцієнті використання робочого часу та інших важливих показниках, що підтверджує ефективність запропонованих заходів.

Отже, програма оптимізації чисельності персоналу ТОВ "Конте Україна" виявилася ефективною та вигідною для компанії. Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти позитивних змін у роботі персоналу та підвищити ефективність організації. Компанії рекомендується продовжити розгляд та реалізацію цієї програми, а також відстежувати результати та коригувати план дій, якщо це буде необхідно.

Також, керівництво компанії повинно забезпечити належне інформування працівників про зміни, що відбудуться внаслідок впровадження програми, і надати необхідну підтримку та ресурси для успішної адаптації до нових умов роботи. Забезпечення гнучкості та підтримка ініціативи в контексті цієї програми можуть стати ключовими факторами успіху її реалізації.

ВИСНОВКИ

Система управління чисельністю персоналу – це комплексний підхід до управління людськими ресурсами підприємства, що включає в себе планування, організацію, контроль та аналіз діяльності працівників з метою забезпечення оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Теорії та концепції допомагають організаціям ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити оптимальну чисельність персоналу для досягнення своїх цілей. Кожна з цих теорій та концепцій має свої переваги та обмеження. Вибір того, яка з них буде використовуватися в конкретній компанії, залежить від багатьох факторів, включаючи розмір компанії, тип бізнесу, стратегію компанії та потреби персоналу. Куценко О.М. вважає що, загальний метою всіх цих теорій та концепцій є досягнення ефективного управління персоналом та забезпечення успішності компанії

Оптимізація чисельності персоналу вдосконалює структуру та чисельність співробітників з метою підвищення ефективності роботи та досягнення корпоративних цілей підприємства. Для цього важливо розуміти процеси, які відбуваються під час оптимізації чисельності персоналу.

Застосування цих управлінських технологій та інструментів дозволяє підприємствам оптимізувати чисельність персоналу, знижувати витрати на його утримання та забезпечувати підвищення продуктивності праці. Важливо розуміти, що кожен підхід може бути ефективним в різних ситуаціях, тому вибір найкращих методів залежить від конкретних цілей та потреб підприємства. Таким чином, система управління чисельністю персоналу є важливим інструментом для розвитку підприємства, який дозволяє забезпечити оптимальне використання людських ресурсів та досягнення бізнес-цілей компанії. На думку науковців, управління чисельністю персоналу та оптимізація чисельності є важливими аспектами ефективного управління компанією. Правильно спланована стратегія оптимізації персоналу може допомогти забезпечити успіх компанії на ринку, зменшити витрати та забезпечити ефективну роботу організації. Розглянуто теоретичні засади, що дозволили розкрити тему більш детально.

Компанія «Конте Україна» пропонує широкий асортимент продукції для жінок, чоловіків та дітей, який включає класичні, коригувальні, фантазійні, теплі та ажурні колготки, легінси, штани, комбінезони, панчохи, шкарпетки, гольфи та інші види білизни. Компанія прагне забезпечити своїх клієнтів якісними та зручними продуктами, а також оперативною доставкою. ТОВ «Конте Україна» є офіційним імпортером та дистриб'ютором деяких брендів одягу і білизни, зокрема, ТМ "Conte elegant", "Diwari", "Conte kids".

Оптимізація чисельності персоналу на підприємстві ТОВ «Конте Україна» була ефективною, оскільки було досягнуто покращення основних економіко-фінансових показників.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що оптимізація чисельності персоналу підприємства ТОВ «Конте Україна» мала позитивний ефект на діяльність компанії. Відношення витрат на персонал до загальних витрат знизилось, а продуктивність працівників, коефіцієнт використання робочого часу, відношення чисельності працівників до виробничих обсягів і чистий прибуток на одного працівника показали позитивну динаміку.

Однак, рівень задоволеності працівників та рівень плинності кадрів зазнали погіршення, що може мати негативний вплив на діяльність компанії у майбутньому. Тому необхідно звернути увагу на ці аспекти та вжити заходів для покращення робочих умов та стимулювання працівників.

Також було встановлено, що рівень навчання та розвитку працівників залишається на недостатньому рівні, що може обмежувати розвиток компанії. Тому необхідно звернути увагу на цей аспект та вжити заходів для підвищення кваліфікації та розвитку працівників.

Проблеми з оптимізацією чисельності персоналу на підприємстві можуть включати:

1. Зниження мотивації працівників: Оптимізація персоналу може призвести до збільшення навантаження на залишених працівників, що може знизити їх мотивацію та продуктивність.

2. Зменшення якості продукції або послуг: Зменшення чисельності персоналу може призвести до погіршення контролю якості та недоліків у виробничому процесі.

3. Збільшення плинності кадрів: Нестабільність у персоналі може спричинити підвищення плинності кадрів, особливо якщо працівники відчують невпевненість щодо свого майбутнього в компанії.

4. Недоліки у плануванні та координації: Зменшення чисельності персоналу може призвести до відсутності відповідальних осіб за певні функції або процеси, що може призвести до недоліків у плануванні та координації.

5. Втрата ключових навичок та знань: Звільнення ключових працівників може призвести до втрати важливих знань та навичок, необхідних для успішної роботи підприємства.

Резерви покращення можуть включати:

1. Впровадження системи ефективного управління персоналом, яка враховує індивідуальні потреби та можливості працівників.

2. Розвиток та навчання працівників: Забезпечення постійного навчання та розвитку працівників, що допоможе підвищити їх кваліфікацію та працездатність.

3. Залучення нових технологій: Впровадження автоматизованих систем та інноваційних технологій, що допоможуть оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність та зменшити залежність від людського фактора.

4. Підвищення мотивації та задоволеності працівників: Впровадження системи мотивації, яка передбачає конкурентоспроможну заробітну плату, соціальний пакет, кар'єрне зростання, а також враховує індивідуальні інтереси працівників.

5. Удосконалення процесу рекрутингу: Звернення особливої уваги на підбір кандидатів з відповідними навичками та досвідом, забезпечення ретельного відбору та адаптації нових працівників.

6. Комунікація та прозорість: Забезпечення відкритої та прозорої комунікації між керівництвом та персоналом, підтримка корпоративної культури, що сприяє довірі та взаємопідтримці.

7. Флексибілізація робочих графіків: Надання можливості гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи або неповного робочого дня, що допоможе підвищити задоволеність працівників та знизити плинність кадрів.

8. Моніторинг та контроль: Проведення регулярного моніторингу показників ефективності персоналу, що дозволить виявляти проблеми та вживати своєчасних заходів для їх вирішення.

Отже, оптимізація чисельності персоналу на підприємстві може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та досягнення, після аналізу наведеної інформації та проведених розрахунків можна зробити наступні висновки щодо програми оптимізації чисельності персоналу ТОВ "Конте Україна":

Програма оптимізації чисельності персоналу передбачає ряд заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, зменшення відношення витрат на персонал до загальних витрат, підвищення прибутковості на одного працівника, коефіцієнта використання робочого часу, а також зменшення відношення чисельності працівників до виробничих обсягів та відношення витрат на оплату праці до валового доходу компанії.

Запропоновані заходи, які включають введення системи KPI, впровадження дистанційної роботи для 50 працівників, та прискорення адаптації нових працівників, демонструють позитивний вплив на ефективність роботи персоналу.

Розрахунки показали, що економічна ефективність запропонованих заходів становить 589 000 грн. на рік, що свідчить про вигідність впровадження програми оптимізації чисельності персоналу.

Порівняння показників до та після впровадження програми демонструє покращення у продуктивності працівників, рівні плинності кадрів, відношенні витрат на персонал до загальних витрат, прибутковості на одного працівника,

коефіцієнті використання робочого часу та інших важливих показниках, що підтверджує ефективність запропонованих заходів.

Отже, програма оптимізації чисельності персоналу ТОВ "Конте Україна" виявилася ефективною та вигідною для компанії. Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти позитивних змін у роботі персоналу та підвищити ефективність організації. Компанії рекомендується продовжити розгляд та реалізацію цієї програми, а також відстежувати результати та коригувати план дій, якщо це буде необхідно.

Також, керівництво компанії повинно забезпечити належне інформування працівників про зміни, що відбудуться внаслідок впровадження програми, і надати необхідну підтримку та ресурси для успішної адаптації до нових умов роботи. Забезпечення гнучкості та підтримка ініціативи в контексті цієї програми можуть стати ключовими факторами успіху її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, чинний, поточна редакція — Редакція від 27.01.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
2. Закон України "Про оплату праці". Документ 108/95-ВР, чинний, поточна редакція — Редакція від 19.08.2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/108/95-вр#Text>.
3. ДСТУ ISO/TS 9002:2017 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2015 (ISO/TS 9002:2016, IDT).
4. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Національний університет харчових технологій. Економіка та суспільство*. 2022. №42. 6 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77>.
5. Лапко А.О. Спосіб визначення чисельності обслуговуючого персоналу в умовах обмеження чисельності та зайнятості. *Український державний університет залізничного транспорт*. 2016. №159. с. 71-75. DOI: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.159.2016.67010>.
6. Бондаренко І.В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах хімічної промисловості. *Економіка та управління*, 2021, № 4(34), с. 27-31.
7. Василик А.В., Данилевич Н.С., Сікорська А. С. Сучасні підходи до удосконалення режимів праці і відпочинку працівників. *Економіка та підприємництво*. К. КНЕУ. 2018. №40. С.235-246.
8. Гладка Ю.О. Оптимізація чисельності персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*, 2020, № 4(16), с. 57-61.
9. Головащук А.В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах будівельної галузі. *Науковий вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. Серія: Економічні науки, 2020, № 2(1474), с. 109-115.

10. Олійник О.С. Аналіз чисельності персоналу в галузі гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. 2021. №3 (62). с. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/62-5>.
11. Данилова В. М., Мельник О. Ю. Оптимізація чисельності персоналу як інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 64–68.
12. Євтушенко І.В. Оптимізація чисельності персоналу підприємств на основі моделей мережевого планування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2020, Вип. 912, с. 70-78.
13. Єрмоленко Ю. В., Сапегіна О. В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах: основні методи та підходи. *Економіка і регіон*. 2018. № 3(68). С. 39–45.
14. Жигалова О.О. Стратегічне управління персоналом в умовах оптимізації чисельності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2020, № 4(76), с. 70-73.
15. Калініна А. В., Луговська О. О. Оптимізація чисельності персоналу на підприємстві: методи та підходи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 18, Ч. 2. С. 128–131.
16. Кардаш О.Ю. Оптимізація чисельності персоналу в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. Серія: Економіка, 2021, Т. 36, с. 85-89.
17. Кіпріянова Ю.М. Оптимізація чисельності персоналу підприємств транспортної галузі. *Економічний простір*, 2021, № 175, с. 20-27.
18. Кузьменко Т.О. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: Економічна, 2020, № 1(33), с. 35-40.

19. Куценко О.М. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 2020, Вип. 41, с. 119-123.
20. Левченко Н. І., Коноплінська О. В. Оптимізація чисельності персоналу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015, № 11(40). С. 63–68.
21. Литвиненко Н.В. Оптимізація чисельності персоналу в умовах діджиталізації бізнесу. *Економічний простір*, 2021, № 169, с. 32-42.
22. Лопушняк Г.С. Оптимізація чисельності персоналу: методи та практика. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка*, 2021, № 315, с. 75-83.
23. Мартинюк І.Ю. Оптимізація чисельності персоналу підприємств машинобудування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2020, Т. 93, № 4(4), с. 152-157.
24. Мельник О. Ю., Данилова В. М. Методи оптимізації чисельності персоналу на підприємствах. *Вісник економіки та управління*. 2017. № 3. С. 32–38.
25. Новікова Л. Ф., Ігнат'єва Ю. В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах: теорія і практика. *Управління розвитком складних систем*. 2014. № 18. С. 95–98.
26. Павлів А.О. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах легкої промисловості. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2021, Т. 94, № 1(5), с. 184-189.
27. Петренко О.В. Оптимізація чисельності персоналу як складова ефективного управління бізнесом. *Економіка та підприємництво*, 2021, № 2(83), с. 42-46.
28. Полякова А. Г., Гончаренко В. В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка промисловості*. 2015. № 2(74). С. 26–34.
29. Сорокін В.В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах легкої промисловості. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2021, № 1(47), с. 80-84.

30. Сорочан Л.В. Оптимізація чисельності персоналу в системі управління людськими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки, 2021, Вип. 42, с. 65-68.

31. Сухарев О. С., Швець А. В. Оптимізація чисельності персоналу як основний напрямок підвищення ефективності функціонування підприємства. *Вісник Харківського національного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. № 5(78). С. 59–64.

32. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

33. Ткаченко І. В., Єрмоленко О. В. Оптимізація чисельності персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 69–73.

34. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков и др.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. 666 с.

35. Федоренко В. Г., Григоренко Л. Г. Оптимізація чисельності персоналу підприємства на основі економічного аналізу. *Формування ринкової економіки*. 2016. № 1(29). С. 79–86.

36. Чернишова І. В., Лазоренко І. В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9(183). С. 154–159.

37. Шевченко О.А. Оптимізація чисельності персоналу на підприємстві. *Економічний часопис – XXI*, 2020, № 3-4(1), с. 65-69.

38. Шевчук І. В., Харченко І. В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах як напрям підвищення ефективності їх діяльності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3(15). С. 43–49.

39. Щербак О. О., Павленко І. М. Оптимізація чисельності персоналу підприємства на основі методів економічного аналізу. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 1. С. 41–48.

40. Яремчук І.В. Оптимізація чисельності персоналу на підприємствах торгівлі. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Економічна, 2021, № 1(37), с. 114-119.

41. Chen L., Li Y., Liu S., Zhang X. Optimal staffing decision-making in a competitive market with learning effects. *Annals of Operations Research*. 2021. DOI: 10.1007/s10479-021-04170-3.

42. Fazlollahtabar H., Naeeni S. H., Gandomi A. H. An integrated approach to the optimization of human resource planning in a petroleum company. *Journal of Petroleum Science and Engineering*. 2021. DOI: 10.1016/j.petrol.2020.107366.

43. Gao J., Liu H., Guo Y. A multi-objective optimization approach to employee scheduling in the service industry. *Omega*. 2020. DOI: 10.1016/j.omega.2020.102296.

44. Jia X., Wu T., Xu Y., Wei C. Optimal human resource allocation in cross-functional new product development teams: A fuzzy multi-objective optimization approach. *Journal of Intelligent Manufacturing*. 2021. DOI: 10.1007/s10845-021-01857-7.

45. Kermani M., Kazemi F., Khorrami F. A fuzzy multi-objective approach for optimization of workforce planning in hospitals. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 2020. DOI: 10.3233/JIFS-191401.

46. Kim J. W., Lee J. H. Optimal workforce planning for project-based organizations using genetic algorithm. *Engineering Optimization*. 2020. DOI: 10.1080/0305215X.2020.1817522.

47. Liu Y., Ma T., Li Y. Multi-objective optimization of employee scheduling in a smart manufacturing system. *Journal of Cleaner Production*. 2020. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.123360.

48. Soltanpanah H., Asgari M., Saidi-Mehrabad M. A hybrid model for workforce planning and optimization in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2021. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002004.

49. Tsai W. H., Lu Y. Y. Employee optimization model for human resource planning. *Mathematical Problems in Engineering*. 2020. DOI: 10.1155/2020/8852576.

50. Wang S., Zhang Z., Cao J. Employee scheduling with workload balancing and time windows in home healthcare. *International Journal of Production Economics*. 2020. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107865.

51. Zhang X., Wang Y., Tian Y. Multi-objective optimization of employee scheduling in hospitals considering fairness and efficiency. *Journal of Medical Systems*. 2021. DOI: 10.1007/s10916-021-01703-2.

52. Zou B., Liu Y., Lin C. Employee scheduling with multi-objective optimization for customer satisfaction in the restaurant industry. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*. 2021. DOI: 10.1007/s12652-021-03081-4.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Конте Україна»

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022	Відхилення 2021/ 2020		Відхилення 2022/ 2021	
					Абсолютні, (+;-)	Відносні, %	Абсолютні, (+;-)	Відносні, %
1. Обсяг реалізованої продукції	Тис. грн.	275484	301547	352156	26063	9,5	50609	16,8
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис. грн.	253841	285665	337191	31824	12,5	51526	18,0
3. Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	215842	235841	288456	-19999	9,3	-52615	22,3
4. Валовий прибуток (збиток) від реалізації	Тис. грн.	59642	65706	63700	6064	10,2	-2006	-3,1
5. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	Коп.	0,78	0,78	0,82	0,001397	-0,2	-0,037011	4,7
6. Чистий прибуток	Тис. грн.	10076	-7493	10865	-17569	-174,4	18358	245,0
7. Статутний капітал	Тис. грн.	12,8	47952	47952	47939,2	374525	0	0,0
8. Середньорічна вартість основних засобів	Тис. грн.	5172	6232	11279	1060	20,5	5047	81,0
9. Коефіцієнт зносу основних засобів	Праців.	0,62	0,62	0,52	0	0,0	-0,1	-16,1
10. Середня чисельність працівників	Праців.	230	190	169	-40	-17,4	-21	-11,1
11. Фонд оплати праці працівників	Тис. грн.	2801	2745	2513	-56	-2,0	-232	-8,5
12. Фондомісткість (р.8/р.2)	Грн.	0,020	0,022	0,033	0,001	7,1	0,01	53,3
13. Матеріальні витрати	Тис. грн.	11258	10256	12589	-1002	-8,9	2333	22,7

Розроблено автором на основі даних фінансової звітності підприємства



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015275322
Дата перевірки: 26.05.2023 15:03:14 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 15:06:48 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Рожкова_керівник_Данилевич

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 11247 Кількість символів: 89271 Розмір файлу: 165.31 KB ID файлу: 1014948302

2.37%

Схожість

Найбільша схожість: 0.28% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000037998)

1.04% Джерела з Інтернету	89	Сторінка 55
2.13% Джерела з Бібліотеки	287	Сторінка 55

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел