

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО  
ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ШУСТА ЕДУАРДА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Шингур Максим Вячеславович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №\_\_ від \_\_ червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ШУСТ ЕДУАРД ОЛЕКСАНДРОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ “СВІТ ВЗУТТЯ, ОДЯГУ”»**  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

**2. Строк завершення роботи: 09.06.2025**

**3. Підсумковий передзахист роботи: 27.05.2025**

**4. Предмет дослідження:** Складові елементи системи кадрового планування на підприємстві.

**5. Об'єкт дослідження:** організаційно-методичне забезпечення кадрового планування на ТОВ “Світ взуття, одягу”.

**6. Мета і завдання дослідження:**

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ “Світ взуття, одягу”.

Для досягнення мети роботи були поставлені наступні завдання:

- 1) розкрити сутність, мету та завдання кадрового планування;
- 2) дослідити організаційно-методичні підходи до кадрового планування;
- 3) проаналізувати чинну нормативно-правову базу у сфері кадрового планування в Україні;
- 4) охарактеризувати діяльність ТОВ “Світ взуття, одягу” та оцінити його кадрову політику;
- 5) виявити проблеми та резерви вдосконалення системи планування персоналу;
- 6) запропонувати напрями оптимізації та модель кадрового планування для ТОВ;
- 7) здійснити економічне обґрунтування запропонованих змін.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	15.05.2025	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	27.05.2025	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	Виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	Виконано

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність, мета та завдання кадрового планування	7
1.2. Теоретичні підходи до організаційно-методичного забезпечення кадрового планування	11
1.3. Нормативно-правова база кадрового планування в Україні	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ “СВІТ ВЗУТТЯ, ОДЯГУ”</b>	<b>20</b>
2.1. Загальна характеристика ТОВ “Світ взуття, одягу”	20
2.2. Оцінка кадрового планування	22
2.3. Оцінка ефективності кадрового планування та виявлення резервів удосконалення	29
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ</b>	<b>36</b>
3.1. Напрями оптимізації процесу кадрового планування	36
3.2. Пропозиції щодо оптимізації моделі кадрового потенціалу на ТОВ	41
3.3. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів	44
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>53</b>

## ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку праці ефективно кадрове планування виступає ключовою складовою стратегічного управління підприємством. Саме персонал є головним активом, який забезпечує стабільне функціонування та розвиток будь-якої організації, а його раціональне планування дає змогу не лише підвищити продуктивність праці, а й оптимізувати витрати, зменшити плинність кадрів, сформувати резерв ключових фахівців та забезпечити гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств малого бізнесу в сфері роздрібно́ї торгівлі, де кадрова система часто є нестабільною через сезонність попиту, невеликі обсяги персоналу та обмежені фінансові ресурси. Магазин “Світ взуття, одягу”, що здійснює діяльність у сфері продажу одягу та взуття, стикається з типовими викликами малого торговельного бізнесу — високою плинністю кадрів, відсутністю формалізованого підходу до планування персоналу та необхідністю адаптації до змін у споживчому попиті. Це зумовлює потребу в удосконаленні організаційно-методичного забезпечення кадрового планування як інструменту досягнення сталого розвитку.

Проблематика кадрового планування достатньо широко висвітлена в економічній, управлінській та соціологічній літературі. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема О. Амоша, С. Бандур, І. Зуб, Л. Шкляр, М. Крижановський, А. Файоль, П. Друкер, які обґрунтували різні підходи до формування кадрової стратегії, оцінювання потреб у персоналі та методів його планування. Водночас практичні аспекти впровадження кадрового планування на малих підприємствах, особливо в умовах обмежених ресурсів, залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовлює актуальність обраної теми.

*Об’єктом дослідження є організаційно-методичне забезпечення кадрового планування на ТОВ “Світ взуття, одягу”.*

*Предметом дослідження* виступає складові елементи системи кадрового планування на підприємстві.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ “Світ взуття, одягу”.

Для досягнення мети роботи були поставлені наступні *завдання*:

- 1) розкрити сутність, мету та завдання кадрового планування;
- 2) дослідити організаційно-методичні підходи до кадрового планування;
- 3) проаналізувати чинну нормативно-правову базу у сфері кадрового планування в Україні;
- 4) охарактеризувати діяльність ТОВ “Світ взуття, одягу” та оцінити його кадрову політику;
- 5) виявити проблеми та резерви вдосконалення системи планування персоналу;
- 6) запропонувати напрями оптимізації та модель кадрового планування для ТОВ;
- 7) здійснити економічне обґрунтування запропонованих змін.

У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи:

- аналіз нормативної документації — для вивчення законодавчого забезпечення кадрової діяльності;
- порівняльний аналіз і узагальнення — для виявлення сильних і слабких сторін кадрового планування;
- графічні методи — для візуалізації структури персоналу та результатів оцінювання;
- експертні оцінки — для визначення ефективності запропонованих змін;
- елементи економічного моделювання — для обґрунтування витрат і очікуваного ефекту від впровадження нововведень;
- спостереження і SWOT-аналіз — для дослідження внутрішніх процесів та стратегічного потенціалу підприємства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ**

### **1.1. Сутність, мета та завдання кадрового планування**

Кадрове планування — це стратегічний і тактичний процес, який передбачає прогнозування потреби ТОВ в персоналі, визначення оптимальної чисельності, якісного складу працівників, а також розробку заходів щодо забезпечення ТОВ необхідними трудовими ресурсами у потрібний час. Цей процес тісно пов'язаний із загальним плануванням діяльності ТОВ, оскільки людський капітал є рушійною силою усіх виробничо-економічних процесів. У широкому розумінні кадрове планування можна розглядати як систему заходів, спрямованих на забезпечення якісного складу працівників, ефективне використання трудового потенціалу, попередження дисбалансу між потребою у працівниках та їх наявністю.

Основною метою кадрового планування є досягнення відповідності між потребами ТОВ в кадрах і наявними трудовими ресурсами. Успішне кадрове планування дає змогу уникати як надлишкової чисельності персоналу, що призводить до зайвих витрат на оплату праці, так і кадрового дефіциту, що унеможливорює виконання виробничих завдань [2, с. 132]. Водночас правильне планування кадрів забезпечує стабільність кадрового складу, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищує мотивацію працівників і формує сприятливий психологічний клімат у колективі. Наприклад, якщо ТОВ заздалегідь планує заміщення ключових посад — як це практикується у компаніях роздрібної торгівлі типу Zara чи H&M — воно може зменшити втрати продуктивності у випадку звільнення менеджера з продажу, маючи резерв підготовлених працівників для швидкого вступу в обов'язки.

Завдання кадрового планування охоплюють цілу низку ключових елементів, що мають вирішальне значення для ефективного управління персоналом на ТОВ. Перш за все, воно передбачає системний аналіз поточного кадрового складу, що включає в себе вивчення чисельності працівників, їх розподілу за кваліфікаційними категоріями, посадовими рівнями, досвідом роботи, віком, рівнем освіти та іншими важливими характеристиками. Аналіз також охоплює

вивчення рівня плинності кадрів, причин звільнення працівників, динаміки зміни структури персоналу та ступеня задоволеності працівників умовами праці [9, с. 204-212]. Також у межах цього етапу кадрового планування визначаються сильні та слабкі сторони наявного кадрового потенціалу, зокрема, дефіцит певних професій, надмірне навантаження на окремі категорії працівників або недостатня кваліфікація персоналу. Вся ця інформація слугує фундаментом для подальшого прогнозування потреб ТОВ в людських ресурсах.

Другим і надзвичайно важливим завданням кадрового планування є прогнозування майбутніх потреб у персоналі, що здійснюється з урахуванням стратегії розвитку ТОВ, темпів його зростання, розширення або трансформації окремих структурних підрозділів, упровадження інновацій, автоматизації або діджиталізації процесів. Прогнозування охоплює визначення необхідної чисельності працівників, майбутніх вимог до їхньої кваліфікації, компетентностей і професійного досвіду. Також кадрове планування включає заходи щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу — як зовнішні (професійні курси, тренінги), так і внутрішні (наставництво, корпоративне навчання). Ефективне планування в цій сфері дозволяє створити кадровий резерв, що гарантує ТОВ безперервність управлінських та виробничих процесів у разі звільнення ключових співробітників.

Також важливо зазначити, що в умовах динамічного ринку праці кадрове планування виходить далеко за межі простої кількісної оцінки потреби у персоналі. Одним із його ключових завдань стає аналіз і мінімізація ризиків, пов'язаних із можливою втратою ключових працівників або цінних фахівців. У сучасних реаліях, коли конкуренція за таланти загострюється, а працівники все частіше змінюють місце роботи в пошуках кращих умов, ТОВ мають розробляти стратегії з утримання персоналу, а також бути готовими до швидкої заміни критичних позицій. Для цього проводиться оцінка “критичності” посад — визначення, які саме працівники є незамінними або виконують ключові функції, без яких ТОВ може зазнати збитків [1, с. 543]. У компанії, наприклад, такими можуть бути старші адміністратори магазинів, регіональні менеджери, або

працівники, що володіють унікальними знаннями щодо постачальників або внутрішніх процесів логістики. Кадрове планування в цьому випадку має передбачати підготовку заміни для таких працівників шляхом створення кадрового резерву та плану передачі знань.

Створення кадрового резерву — це не просто формальний список кандидатів на майбутні посади, а динамічна система розвитку внутрішнього потенціалу ТОВ. Ефективна система кадрового резерву передбачає індивідуальні плани розвитку для потенційних кандидатів, що включають як професійне навчання, так і розвиток управлінських, комунікативних та організаційних навичок. Наприклад, молоді продавці-консультанти, які демонструють високі показники продажу, дисциплінованість та ініціативність, можуть бути включені до програми розвитку майбутніх керівників відділів. Таким чином, кадрове планування стає не лише засобом закриття вакантних посад, а й інструментом стратегічного розвитку ТОВ, який дозволяє будувати лояльну та мотивовану команду.

Окрім мотиваційного ефекту, система внутрішнього кар'єрного зростання має й економічні переваги. Залучення зовнішніх кандидатів часто пов'язане з додатковими витратами на пошук, рекрутинг, адаптацію та навчання, не кажучи вже про ризики невідповідності кандидата корпоративній культурі. Натомість просування “власних” працівників дозволяє скоротити час на адаптацію та забезпечити стабільність у колективі. Наприклад, у компанії підвищення до керівних посад працівників, які вже знайомі з процесами, стандартами обслуговування клієнтів і внутрішніми правилами компанії, значно зменшує ризики управлінських помилок і дозволяє підтримувати єдиний стиль керівництва по всій мережі [4, с. 18]. У довгостроковій перспективі такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників та формуванню стабільного кадрового “ядра”, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

У підсумку слід підкреслити, що сутність кадрового планування полягає не лише у формальному підрахунку потреби в персоналі, а у створенні гнучкої,

прогнозованої та ефективної системи управління трудовими ресурсами. Його завдання полягає в тому, щоб досягти балансу між наявними кадровими можливостями ТОВ і його майбутніми потребами з урахуванням стратегічних цілей, темпів розвитку, змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх організаційних трансформацій. Саме кадрове планування дозволяє не лише передбачити ці потреби, але й заздалегідь створити умови для їх реалізації — через формування кадрового резерву, організацію професійного навчання, розвиток мотиваційної політики та внутрішніх програм зростання. Таким чином, кадрове планування виступає важливим стратегічним інструментом у системі загального менеджменту ТОВ.

Головна мета кадрового планування — забезпечення ефективної діяльності ТОВ шляхом раціонального використання трудових ресурсів — досягається завдяки ретельному аналізу поточної ситуації з персоналом, прогнозуванню майбутніх змін і підготовці практичних кроків для забезпечення необхідного кадрового складу. Це включає як традиційні завдання (оцінка чисельності, кваліфікації, рівня продуктивності працівників), так і нові виклики, пов'язані з цифровізацією, зміною мотиваційних очікувань працівників, а також необхідністю підтримувати гнучкість організаційної структури. Компанія може стикнутися з потребою адаптувати свою кадрову стратегію до нових умов ринку, коли популярність онлайн-торгівлі зростає, а частина персоналу повинна перекваліфікуватися або освоїти нові функції [2, с. 132]. Ефективне кадрове планування у цьому випадку дозволяє уникнути кризи, підвищити рентабельність, покращити репутацію компанії як роботодавця, а також забезпечити безперервність бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

## **1.2. Теоретичні підходи до організаційно-методичного забезпечення кадрового планування**

Одним із найважливіших аспектів ефективного кадрового планування є правильне організаційно-методичне забезпечення, яке базується на використанні науково обґрунтованих теоретичних підходів, що дозволяють максимально точно враховувати всі фактори, що впливають на ефективність управління персоналом. Теоретичні підходи, такі як системний, стратегічний, процесний, функціональний та ситуаційний, створюють концептуальну основу для управлінських рішень, забезпечуючи ефективну адаптацію ТОВ до зовнішніх та внутрішніх змін, зокрема, зміни в ринку праці та бізнес-середовищі. Системний підхід дозволяє розглядати кадрове планування як комплексний процес, де кожен елемент, починаючи від підбору кадрів і закінчуючи їх мотивацією та оцінкою, є частиною єдиної системи. Цей підхід є надзвичайно важливим для ТОВ, оскільки він гарантує, що всі етапи управління персоналом працюють узгоджено, створюючи стабільність і взаємозв'язок між різними управлінськими функціями.

Наприклад, на ТОВ стратегічний підхід застосовується при плануванні відкриття нових торгових точок у великих містах, де попит на продукцію може бути вищим. Завдяки стратегічному плануванню, кадрове забезпечення здійснюється завчасно: за рік до відкриття нової філії ТОВ починає активно шукати менеджерів, адміністраторів і продавців-консультантів з відповідним досвідом і кваліфікацією. Це дозволяє зберегти високу ефективність роботи нових точок і своєчасно підготувати персонал до роботи в умовах підвищеного попиту. Прогнозування кадрових потреб є важливим етапом у кадровому плануванні, оскільки завдяки стратегічному підходу ТОВ може не лише підготувати необхідну кількість працівників, але й забезпечити їх професійний розвиток, що дозволяє підвищити рівень обслуговування клієнтів і підтримати загальну ефективність бізнесу. Крім того, стратегічний підхід дозволяє здійснювати кадрові заходи в контексті довгострокових цілей ТОВ, що дає змогу організувати роботу персоналу більш раціонально і з урахуванням всіх можливих змін на ринку.

Процесний підхід, що займає особливе місце серед теоретичних засад кадрового планування, на практиці доводить свою ефективність завдяки структурованості й циклічності. Його суть полягає у сприйнятті кадрового планування не як разового заходу, а як постійно діючого процесу, який проходить низку взаємопов'язаних етапів: від глибокого аналізу поточної ситуації з персоналом до формування прогнозів, розробки та реалізації планів і подальшого контролю їх виконання [5, с. 133-137]. Впровадження такого підходу надає можливість ТОВ бути гнучким, швидко адаптувати кадрову політику до нових викликів, зменшувати ризики кадрового дефіциту, уникати зайвих витрат на терміновий підбір працівників. Зокрема, компанія може ефективно використовувати цей підхід у періоди пікових навантажень — як-от передсвяткові розпродажі, коли значно зростає потреба у додатковому персоналі. Проаналізувавши дані за попередні роки, кадрова служба може заздалегідь скласти чіткий прогноз, скоординувати графік роботи, провести попереднє інструктажне навчання та розподілити обов'язки, що дозволить уникнути організаційних збоїв.

Поряд із процесним, важливу роль відіграють функціональний та ситуаційний підходи. Функціональний підхід фокусується на чіткому розмежуванні обов'язків і сфер відповідальності між структурними одиницями, залученими до кадрового планування. Наприклад, кадрова служба здійснює методичне забезпечення та аналітичний супровід, лінійні керівники — подають інформацію про поточні та прогнозовані потреби в персоналі, тоді як вища управлінська ланка ухвалює стратегічні рішення. Така організація підвищує ефективність і узгодженість дій усіх учасників процесу. Водночас ситуаційний підхід підкреслює важливість гнучкого реагування на зовнішні та внутрішні чинники. У реаліях сучасної України, коли ТОВ змушені функціонувати в умовах воєнного стану, економічної нестабільності або змін у законодавстві, ситуаційний підхід стає незамінним інструментом для адаптації кадрової стратегії. Наприклад, при загрозі масового виїзду кадрів за кордон або в разі локального закриття філії з міркувань безпеки, ТОВ має швидко оцінити ризики, мобілізувати резерви,

провести внутрішні ротації та тимчасово перекласти функціональні обов'язки на інші підрозділи. Усе це засвідчує, що саме поєднання процесного, функціонального та ситуаційного підходів дає змогу створити цілісну, ефективну систему організаційно-методичного забезпечення кадрового планування, яка відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища.

Таблиця 1.2.

Теоретичні підходи до організаційно-методичного забезпечення кадрового планування

№	Назва підходу	Основна ідея	Переваги	Приклад застосування на ТОВ
1	Системний	Розгляд персоналу як елемента загальної системи управління	Комплексний підхід до планування та координації всіх HR-функцій	Взаємозв'язок між рекрутингом, навчанням, адаптацією та оцінкою персоналу
2	Стратегічний	Орієнтація на довгострокову перспективу	Забезпечення узгодженості кадрової політики зі стратегією	Планування персоналу під відкриття нових філій протягом 2–3 років
3	Процесний	Кадрове планування — як постійний управлінський цикл	Гнучкість, можливість корекції в реальному часі	Щорічне оновлення кадрового плану з урахуванням плинності кадрів
4	Функціональний	Визначення функцій і відповідальності кожного суб'єкта планування	Чіткість, структурованість управлінських процесів	Кадрова служба відповідає за план, керівники — за його реалізацію
5	Ситуаційний	Урахування конкретної ситуації, контексту	Адаптивність, актуальність рішень	Реагування на ризику втрати персоналу в умовах воєнного стану

*Розроблено автором на основі [6, с. 121].*

Аналіз таблиці 1.2 дає змогу чітко простежити, що кожен із теоретичних підходів до організаційно-методичного забезпечення кадрового планування має власну специфіку, логіку застосування та практичну цінність у діяльності ТОВ. Системний підхід дозволяє розглядати роботу з персоналом не ізольовано, а в

тісному зв'язку з іншими управлінськими процесами, що забезпечує цілісність HR-системи та її ефективне функціонування. Наприклад, рекрутинг, адаптація, навчання і оцінка працівників реалізуються не окремо, а як частини єдиного механізму. Стратегічний підхід робить акцент на довготривалому плануванні та узгодженості кадрових дій із загальними цілями бізнесу — це надзвичайно важливо для стабільного зростання компанії, наприклад, при розширенні одного діючого магазина магазинами у нових регіонах. Процесний підхід, у свою чергу, підкреслює циклічність кадрової роботи, дозволяючи щорічно актуалізувати кадрові плани відповідно до змін у штаті, зокрема у зв'язку з плинністю кадрів. Функціональний підхід сприяє прозорості та чіткому розподілу обов'язків, коли кадрова служба займається плануванням, а керівники підрозділів відповідають за реалізацію планів на практиці. І нарешті, ситуаційний підхід виявляється особливо важливим в умовах нестабільного середовища, наприклад, під час воєнного стану або інших кризових обставин, коли потрібно оперативно приймати рішення щодо збереження персоналу, ротацій або тимчасового перерозподілу ресурсів. У комплексі всі ці підходи утворюють гнучку, адаптивну систему кадрового планування, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах постійних змін, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервний розвиток персоналу відповідно до реальних потреб бізнесу.

### 1.3. Нормативно-правова база кадрового планування в Україні

Нормативно-правова база кадрового планування в Україні є важливою складовою системи управління персоналом, яка визначає правила, норми і принципи організації трудових відносин, що забезпечують ефективне використання людських ресурсів на ТОВ в різних форм власності. Відповідно до законодавства України, кадрове планування здійснюється на підставі ряду нормативно-правових актів, що регулюють організацію праці, трудові відносини, охорону праці, соціальний захист працівників та інші аспекти діяльності ТОВ. Найбільш важливими законодавчими актами є Кодекс законів про працю України (КЗпП), закони України «Про зайнятість населення», «Про охорону праці», «Про державну службу» та інші акти, що створюють правову основу для формування кадрових планів і організації трудових ресурсів [7, с. 91-97].

Кодекс законів про працю України є основним документом, який визначає права та обов'язки працівників та роботодавців, порядок укладення трудових договорів, умови роботи, оплату праці, дисципліну праці, розірвання трудових відносин та інші важливі аспекти трудових відносин. Окрім цього, законодавство України передбачає необхідність дотримання принципів рівності та недискримінації під час відбору персоналу, а також регулює умови праці для різних категорій працівників, зокрема жінок, осіб з інвалідністю, неповнолітніх, осіб похилого віку тощо. Важливими елементами кадрового планування є також акти, що регулюють питання організації навчання і підвищення кваліфікації кадрів, а також забезпечення прав працівників на соціальний захист та відпочинок.

Таблиця 1.3.

Нормативно-правова база кадрового планування в Україні

№	Назва нормативно-правового акта	Основні положення	Застосування на ТОВ
1	Кодекс законів про працю України	Визначає основні права і обов'язки працівників та роботодавців, порядок укладення трудових договорів, умови праці, оплату	Основний закон для визначення трудових відносин на ТОВ, в тому числі процесу планування

		праці, дисципліну праці та інші аспекти.	та використання трудових ресурсів.
2	Закон України "Про зайнятість населення"	Регулює питання зайнятості, працевлаштування, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, організацію державних програм зайнятості.	Визначення потреби в робочих місцях, планування набору кадрів для забезпечення їхньої зайнятості.
3	Закон України "Про охорону праці"	Визначає вимоги щодо безпеки праці на ТОВ, умови охорони праці, права і обов'язки працівників та роботодавців.	Визначення вимог до безпечних умов праці та відповідно кадрове планування на основі цих вимог.
4	Закон України "Про державну службу"	Регулює питання, що стосуються служби в органах державної влади, включаючи порядок набрання, переведення і звільнення державних службовців.	ТОВ, що взаємодіють з органами державної влади, повинні враховувати ці положення при плануванні кадрів для державних установ.
5	Закон України "Про соціальний захист осіб з інвалідністю в Україні"	Окреслює права осіб з інвалідністю на роботу, рівні умови праці та спеціальні програми зайнятості.	Врахування потреби у створенні робочих місць та планування зайнятості осіб з інвалідністю на ТОВ.

*Розроблено автором на основі [3, с. 218-221].*

Правовий статус кадрового планування в Україні регулюється низкою важливих нормативно-правових актів, що сприяють ефективному управлінню трудовими ресурсами на рівні держави та ТОВ. На рівні загальних принципів, кадрове планування ґрунтується на Конституції України та Кодексі законів про працю, що визначають права та обов'язки роботодавців і працівників, а також базові умови для розробки кадрових стратегій та політик на ТОВ. Окрім цього, важливе значення мають закони України, що регулюють діяльність в окремих сферах, таких як охорона праці, трудові відносини, соціальне забезпечення, що безпосередньо впливають на процес планування робочої сили. Кадрове планування вимагає дотримання численних вимог щодо працевлаштування, соціальної захищеності та організації робочого процесу, що необхідно враховувати при розробці планів набору персоналу, його навчання, перепідготовки та розвитку.

На підзаконному рівні, важливу роль у кадровому плануванні відіграють накази та постанови міністерств і відомств, які деталізують і конкретизують

основні положення закону. Наприклад, накази Міністерства соціальної політики України, що визначають мінімальні стандарти безпеки праці, забезпечення охорони здоров'я та умови для створення безпечних робочих місць [23, с. 218-220]. Окрім того, Міністерство охорони здоров'я розробляє норми для забезпечення медичного огляду персоналу, що є обов'язковою умовою для ТОВ, що займаються певними видами діяльності. Міністерство освіти і науки України визначає норми для організації професійної освіти, навчання та перепідготовки кадрів, що є необхідним елементом кадрового планування, особливо в умовах швидкого розвитку технологій та змін на ринку праці. Усі ці акти сприяють створенню правової основи для раціонального планування трудових ресурсів, виконання стандартів, що забезпечують захист прав працівників.

Колективні договори відіграють важливу роль у кадровому плануванні, оскільки це не лише юридичний документ, а й ефективний інструмент управління персоналом, який дозволяє регулювати ключові питання трудових відносин на рівні конкретного ТОВ [10, с. 528]. Цей документ укладається між роботодавцем і представниками працівників і має на меті встановлення основних умов праці, забезпечення прав і гарантій для співробітників, а також визначення стратегічних орієнтирів для розвитку трудових ресурсів. У колективних договорах фіксуються умови оплати праці, що важливо для мотивації персоналу, а також прописуються додаткові пільги, соціальні гарантії та переваги, які надаються працівникам, зокрема у вигляді медичних послуг, страхування, відпусток і компенсацій. Крім того, колективні договори можуть регулювати питання кадрового планування, визначаючи механізми підвищення кваліфікації працівників, порядок їх просування по службі та вимоги до професійного розвитку. Це дозволяє роботодавцю більш ефективно підходити до планування потреби в персоналі, адже такі положення допомагають створювати чітке розуміння необхідних ресурсів для реалізації стратегічних завдань компанії.

Важливим аспектом є те, що колективні договори можуть передбачати також правила внутрішнього розпорядку на ТОВ, які є важливим елементом кадрового планування, оскільки допомагають регламентувати порядок виконання робочих

завдань, взаємодію працівників із керівництвом та організацію робочого процесу. Це включає встановлення вимог до робочого часу, режиму роботи, а також процедури оцінки ефективності праці [11, с. 95-98]. Завдяки цьому роботодавець має можливість детально формулювати потреби в персоналі, зокрема, визначати, які кваліфікації необхідні для виконання тих чи інших завдань. На основі цих вимог планується набір працівників, а також проводиться навчання та перепідготовка кадрів відповідно до потреб ТОВ. Залучення працівників з необхідними навичками і кваліфікацією стає ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей організації. Колективні договори також забезпечують чітке визначення механізмів підтримки та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи ТОВ і сприяє стабільності трудових відносин. Така чітка регламентація кадрових процесів, яка враховує потреби ТОВ та інтереси працівників, створює баланс між обов'язками і правами, що є важливою складовою ефективного кадрового планування.

Із розвитком глобалізації та інтеграції України в міжнародні економічні та соціальні структури, нормативно-правова база кадрового планування поступово адаптується до міжнародних стандартів праці, що закріплені в документах Міжнародної організації праці (МОП). Це сприяє більш тісній взаємодії українських ТОВ з глобальними ринками праці, створюючи можливості для залучення висококваліфікованих спеціалістів, розвитку інноваційних підходів у кадровій політиці та створенню більш конкурентоспроможних умов для працівників. Завдяки таким змінам, національне трудове законодавство наближається до європейських стандартів, що дозволяє поліпшити якість праці, сприяє розвитку професійних навичок, а також забезпечує справедливе ставлення до всіх працівників, незалежно від їх статі, віку, етнічної приналежності чи стану здоров'я [6, с. 121]. Інтеграція норм МОП в національне законодавство надає реальні переваги для роботодавців, оскільки забезпечує юридичну стабільність, дозволяє зменшити кількість трудових конфліктів, підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці та покращити репутацію компаній на міжнародному ринку.

Документи МОП, що стосуються рівних можливостей на робочому місці, боротьби з дискримінацією за ознакою статі, віку, етнічної приналежності чи інвалідності, набувають особливої важливості при кадровому плануванні. Вони не тільки забезпечують рівні умови для всіх працівників, але й стимулюють ТОВ до впровадження інклюзивних практик в управлінні персоналом, що є важливим для розвитку ефективних та прогресивних організацій. Врахування міжнародних стандартів у кадровій роботі дозволяє значно покращити організаційну культуру компаній, забезпечуючи здорову атмосферу на робочому місці, що є ключовим фактором для залучення і утримання талановитих спеціалістів. Крім того, адаптація трудового законодавства до міжнародних стандартів сприяє підвищенню ефективності кадрового планування, що дає змогу ТОВ успішно масштабувати свої можливості на міжнародному рівні, відповідно до потреб глобалізованого ринку праці. В результаті, інтеграція міжнародних стандартів у трудові практики сприяє не лише економічному розвитку ТОВ, а й забезпечує соціальну стабільність та рівність в трудових відносинах.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ “СВІТ ВЗУТТЯ, ОДЯГУ”**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ “Світ взуття, одягу”**

Магазин “Світ взуття, одягу” є малим торговельним ТОВ, яке функціонує у сфері роздрібної торгівлі готовим одягом, взуттям та супутніми товарами. Торговельна точка розташована у зручному місці міста, орієнтована на щоденне обслуговування роздрібних покупців. ТОВ здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, працює на єдиному податку, що спрощує облік та звітність. Основною метою діяльності магазину є задоволення потреб населення у якісному, доступному та модному одязі та взутті, забезпечення високого рівня обслуговування та формування постійної клієнтської бази [22, с. 88-98].

Штат працівників магазину “Світ взуття, одягу” сформовано з урахуванням реальних потреб ТОВ у сфері роздрібної торгівлі, що дозволяє оптимально поєднувати ефективність обслуговування клієнтів та контроль за витратами на оплату праці. На сьогодні в магазині працює чотири продавці-консультанти, кожен з яких виконує широкий спектр обов’язків — від консультацій покупців і викладки товару до приймання поставок та роботи з касовим апаратом. Один зі співробітників, який має більший досвід, виконує функцію старшого продавця, поєднуючи адміністративну роль з матеріальною відповідальністю. Він веде журнал обліку змін, організовує графіки роботи, відповідає за ведення звітності щодо залишків товару, а також виступає контактною особою між працівниками та власником магазину. Такий розподіл функцій дозволяє зменшити адміністративне навантаження на власника, водночас забезпечуючи належний рівень внутрішньої координації та контролю [15, с. 3-9].

Організаційна структура магазину є максимально спрощеною, що характерно для малого бізнесу. Управління магазином здійснює власник ТОВ, який самостійно приймає рішення щодо асортиментної політики, ціноутворення, маркетингових заходів, а також підбору та мотивації персоналу. Відсутність окремого HR-менеджера або адміністратора компенсується особистою залученістю власника у процеси управління. Бухгалтерське обслуговування

виконується на аутсорсі — до співпраці залучено приватного бухгалтера, який веде облік у програмному забезпеченні, готує податкову звітність та нараховує заробітну плату. Такий підхід є економічно доцільним для малого ТОВ, адже дозволяє зменшити постійні витрати, уникнути зайвого кадрового навантаження та водночас забезпечити відповідність усім нормативним вимогам. Простота організаційної структури забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, проте у перспективі може створювати ризики перевантаження окремих працівників і залежності від особистого ресурсу власника [13, с. 159-164]. Саме тому питання організаційно-методичного удосконалення системи управління персоналом набуває особливої актуальності навіть у межах такого невеликого, проте функціонально активного торгового об'єкта. Магазин працює щоденно з 10:00 до 19:00, окрім двох вихідних на тиждень, які узгоджуються індивідуально між працівниками. Завантаженість персоналу є стабільною протягом року, зі збільшенням інтенсивності продажів у весняно-літній та передсвятковий періоди.

Мотивація працівників магазину “Світ взуття, одягу” базується на поєднанні фіксованої заробітної плати та змінної преміальної частини, що залежить від обсягів особистих або загальних продажів. Такий підхід дозволяє ТОВ ефективно поєднувати стабільність у фінансовому плануванні з елементами стимулювання до результату, що, в умовах роздрібно́ї торгівлі, є надзвичайно важливим. Фіксований оклад забезпечує працівникам базову фінансову захищеність, тоді як преміальні виплати формуються на основі досягнутих показників за місяць, з урахуванням загального ТОВ, кількості обслугованих клієнтів та якісних показників роботи — наприклад, відсутності скарг або перевищення плану продажів. За результатами останнього кварталу, середня заробітна плата продавця (з урахуванням нарахувань та податків) становить приблизно 10 500 гривень, що є конкурентним рівнем оплати для невеликих торговельних точок у регіоні. Облік робочого часу ведеться у паперовому форматі — старший продавець заповнює журнал змінності, де фіксуються години виходу та завершення зміни кожного працівника, що дозволяє підтримувати дисципліну, своєчасно виявляти відхилення та уникати конфліктів при складанні графіків. Така форма контролю,

хоч і є простою, але демонструє свою ефективність в умовах малого бізнесу, де застосування автоматизованих систем обліку поки що є економічно недоцільним. У перспективі, для підвищення прозорості та зручності, ТОВ може розглянути впровадження цифрових інструментів планування змін, особливо у випадку розширення штату чи переходу до гнучкішого графіка. Загалом обрана система мотивації дозволяє підтримувати стабільність, зацікавленість працівників у результатах своєї роботи та сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання обов'язків [21, с. 312].

ТОВ “Світ взуття, одягу” не має чітко сформованої, документально закріпленої системи кадрового планування — добір нових працівників здійснюється переважно шляхом особистих рекомендацій або шляхом публікації оголошень у місцевих групах соціальних мереж, таких як Facebook чи Instagram. За останній рік жодного нового співробітника не було прийнято на роботу, а єдиний випадок звільнення стався з особистих причин без наступного відкритого конкурсу на вакансію. Це свідчить про стабільність команди, однак у той же час говорить про відсутність ротації, що може ускладнити адаптацію до змін у майбутньому. У магазині працює лише 4 особи, і при цьому не передбачено жодного додаткового резервного працівника, здатного оперативно замінити когось у разі хвороби чи відпустки. Усі рішення щодо графіку роботи, призначення відповідального, а також розподілу навантаження приймаються безпосередньо власником або старшим продавцем на основі ситуації — без застосування системного або цифрового підходу. Такий неформальний менеджмент є типовим для малого бізнесу, однак у перспективі стримує можливості зростання й розвитку.

Водночас у діючій моделі повністю відсутні інструменти оцінки ефективності персоналу, програми підвищення кваліфікації або навчання нових працівників. Усі новачки, якщо й з'являються, проходять адаптацію “у процесі роботи”, спостерігаючи за більш досвідченими колегами без чітких інструкцій або методичних матеріалів. Це створює ситуацію, коли накопичення досвіду залежить від індивідуальних зусиль і суб'єктивної атмосфери в колективі. Середня

заробітна плата продавця становить близько 10 500 грн, з яких 70% — це фіксований оклад, а 30% — преміальна частина, що залежить від виконання плану продажів. При цьому немає системи KPI або кількісного аналізу результативності, тому мотивація базується переважно на довірі й “ручному” контролі з боку власника. У випадку розширення діяльності магазину або відкриття нової торгової точки, така модель управління персоналом стане критично слабкою, адже не передбачає жодної підготовленої бази кандидатів, формалізованої кадрової політики чи стандартів. Саме тому вже сьогодні доцільно проаналізувати наявну систему з метою її поступового вдосконалення — через впровадження простих методів планування, обліку, наставництва та резервування персоналу.

## **2.2. Оцінка кадрового планування**

Система планування персоналу в магазині “Світ взуття, одягу” є доволі простою, адаптованою під потреби малого бізнесу, та базується на щотижневому графіку змін, який старший продавець складає вручну у спеціальному зошиті. Усі чотири працівники працюють позмінно за системою «два на зміні — два у вихідний», що дозволяє підтримувати щоденну присутність щонайменше двох продавців у торговій залі. Середня кількість змін на одного працівника становить 4 зміни на тиждень, кожна з яких триває 9 годин, що у підсумку дає 36 робочих годин на тиждень. Такий режим забезпечує базову безперервність обслуговування та відносну рівномірність навантаження між членами колективу. Разом із тим, така модель є статичною й не враховує щоденної динаміки попиту: наприклад, у п’ятницю, суботу та неділю, коли зазвичай спостерігається підвищена активність покупців, кількість продавців залишається такою самою, як і в менш завантажені будні. Це створює ризики неефективного використання робочого часу у спокійні дні та можливих втрат у продажах у періоди пікового навантаження. Крім того, ручне формування графіка обмежує можливість гнучкого планування, а відсутність цифрових засобів обліку не дозволяє оперативно аналізувати відпрацьовані години, виявляти перевантаження чи недовантаження персоналу. У

разі хвороби когось із працівників або виникнення непередбаченої ситуації, заміни організуються спонтанно, що несе додаткове навантаження на решту команди. Така система є функціональною для поточного обсягу роботи, проте потребує вдосконалення — зокрема через автоматизацію графіків, врахування аналітики покупецьких потоків та запровадження змінного резерву для забезпечення стабільності у нестандартних умовах [17, с. 280].

Зміни формуються на основі усної домовленості між працівниками, що позитивно впливає на атмосферу в колективі, проте водночас створює ризики неформальності, відсутності прозорого контролю та неможливості ведення офіційної статистики для кадрового аналізу. У разі непередбаченої відсутності когось зі співробітників — наприклад, через хворобу — заміна відбувається за ініціативою інших працівників, без встановленого механізму компенсацій чи додаткових бонусів. Відсутність резервного працівника або гнучкої моделі підстраховки може ускладнити забезпечення стабільного обслуговування у випадку тривалого вибуття когось із продавців.

Таблиця 2.1.

Графік змін працівників магазину “Світ взуття, одягу”

День тижня	Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
Понеділок	+	-	+	-
Вівторок	+	+	-	-
Середа	-	+	+	-
Четвер	+	+	-	+
П'ятниця	+	-	+	+
Субота	-	+	-	+
Неділя	-	-	+	+

*Розроблено автором на основі [12, с. 65-75].*

Аналізуючи графік змін працівників магазину “Світ взуття, одягу”, можна відзначити, що розподіл робочих днів між чотирма продавцями є досить рівномірним, але має елементи спрощеного підходу без точного врахування індивідуальних навантажень і пікових навантажень у конкретні дні тижня. Зокрема, у кожен будній день забезпечено присутність щонайменше двох працівників, що дозволяє зберігати мінімально необхідний рівень обслуговування

клієнтів. Наприклад, у четвер і п'ятницю працюють по троє працівників, що може свідчити про прагнення підсилити обслуговування наприкінці тижня, коли традиційно зростає кількість покупців. У вихідні ж дні — суботу й неділю — працюють відповідно два та два продавці, що також забезпечує основне покриття потреб, однак, з огляду на те, що саме на вихідні припадає найбільша активність покупців, така кількість може бути недостатньою у періоди акцій або сезонного напливу. Відсутність ротації між ролями або чергування “старшого продавця” може створювати додаткове навантаження на одну особу, яка постійно відповідає за організацію процесів.

Кожен працівник має по 4 робочі зміни на тиждень, що забезпечує приблизно 36 відпрацьованих годин і дає змогу дотримуватися відносного балансу між роботою та відпочинком. Найменш навантаженими днями є понеділок і неділя — у кожному з них працює лише по два працівники. У такому розкладі важливо враховувати можливі лікарняні, запізнення або невиходи, які не мають резервного покриття. Відсутність хоча б одного додаткового працівника на заміну може порушити стабільність функціонування магазину в разі форс-мажору. Крім того, графік не враховує можливості перетину змін, щоб передавати обов'язки або забезпечувати наставництво менш досвідченим продавцям. Така система розрахована на самодисципліну та не має автоматизованих засобів обліку, тому вразлива до людського фактору та не дозволяє швидко аналізувати ефективність зміни або навантаження [20, с. 399].

В цілому, графік роботи в магазині “Світ взуття, одягу” виконує свою основну функцію — забезпечення щоденної присутності персоналу для обслуговування клієнтів, проте ця система є мінімалістичною та не враховує низку важливих чинників, що можуть суттєво вплинути на ефективність роботи в перспективі. Поточна схема з чергуванням двох працівників у зміну дозволяє підтримувати базовий рівень обслуговування, але не адаптується до маркетингових циклів, таких як сезонні розпродажі, акції чи святкові дні, коли потік клієнтів може зростати вдвічі або навіть втричі. Відсутність резервного планування або гнучких змін, які враховували б пікові години продажів

(наприклад, з 17:00 до 20:00 у будні або весь день у вихідні), призводить до ситуацій, коли наявні ресурси не покривають фактичний попит, що може знижувати рівень задоволеності клієнтів і продажі. Крім того, графік складено без урахування потенційного розширення діяльності — відкриття ще однієї зміни, продовження годин роботи або запуску нових сервісів, таких як доставка чи персональні консультації. У разі зростання масштабу роботи поточна модель стане критично обмеженою: відсутність автоматизації, прогнозування навантаження та гнучкої ротації персоналу ускладнить оперативне реагування на потреби бізнесу. Саме тому графік, хоч і життєздатний на поточному етапі, має бути поступово оптимізований з урахуванням майбутніх стратегічних змін і нових можливостей для підвищення ефективності.

Щодо процесу адаптації нових працівників, він реалізується у неформальній формі: новачок проходить короткий вступний інструктаж і навчається безпосередньо на робочому місці, спостерігаючи за колегами. Формального наставництва або чітких інструкцій не передбачено. Такий підхід дозволяє швидко влитися в колектив, проте водночас не гарантує достатній рівень розуміння стандартів обслуговування чи правил внутрішньої комунікації. В умовах стабільного колективу це не створює значних труднощів, але в разі збільшення штату або змін у складі працівників така модель виявляє свою слабкість [18, с. 160].

Добір нових кадрів у магазині “Світ взуття, одягу” здійснюється переважно за допомогою особистих рекомендацій чинних працівників або через публікації оголошень у місцевих групах соціальних мереж. Такий підхід дозволяє скоротити витрати часу та коштів на пошук персоналу, оскільки не потребує участі кадрових агентств або запуску платних кампаній, однак має обмежене охоплення потенційних кандидатів, що знижує шанси знайти кваліфікованого чи більш досвідченого працівника. Наприклад, типова публікація в соцмережі досягає в середньому 300–500 переглядів, тоді як професійні платформи можуть забезпечити в 3–5 разів більший охоплення. Також ТОВ не веде жодного попереднього резерву кадрів — у разі раптового звільнення або хвороби працівника виникає

кадровий вакуум, який доводиться закривати екстрено, іноді за рахунок перевантаження інших членів команди. За останній рік було зафіксовано лише одне звільнення, що формально свідчить про стабільність кадрів і низьку плинність, однак насправді приховує ризики: при малому штаті будь-яка втрата навіть одного працівника — це мінус 25% колективу, що суттєво впливає на роботу магазину. Оцінка ефективності роботи продавців у формалізованому вигляді не проводиться — її замінюють неофіційні спостереження старшого продавця або самого власника, які оцінюють сумлінність, ввічливість і виконання обов’язків на інтуїтивному рівні. Відсутність чітких критеріїв або системи КРІ унеможливорює аналіз результативності кожного працівника, а також не дозволяє виявити резерви для розвитку чи мотивації. У перспективі це може уповільнювати адаптацію нових кадрів і ускладнювати побудову ефективної системи стимулювання [19, с. 293].

Таблиця 2.2.

## Аналіз використання робочого часу продавців

Працівник	Кількість змін на тиждень	Середня тривалість зміни, год	Відпрацьовано годин на тиждень	Кількість вихідних
Працівник 1	4	9	36	3
Працівник 2	4	9	36	3
Працівник 3	4	9	36	3
Працівник 4	4	9	36	3

*Розроблено автором на основі [12, с. 65-75]*

На основі даних таблиці видно, що всі чотири працівники магазину “Світ взуття, одягу” мають однакове навантаження — по чотири зміни на тиждень тривалістю 9 годин, що дає у підсумку по 36 годин відпрацьованого часу. Така рівномірність у розподілі навантаження свідчить про прагнення до справедливості й збалансованості, що позитивно впливає на мотивацію працівників, запобігає емоційному вигоранню та сприяє збереженню здорового мікроклімату в колективі.

Водночас, з огляду на те, що стандартна тривалість повного робочого тижня зазвичай становить 40 годин, така модель передбачає певний резерв часу або “буфер” у 4 години щотижня, який може використовуватися для заміщення, перекриття пікових навантажень або для індивідуального графіку в разі потреби [29, с. 158-162]. Кожен працівник має по три вихідні дні, що також забезпечує належний відпочинок та зменшує ризики перенавантаження, особливо в умовах однотипної фізичної роботи в роздрібній торгівлі.

Однак при всій збалансованості така система має обмеження в частині адаптивності та резервного реагування. Зафіксовані 36 годин на працівника не враховують можливих понаднормових викликів — наприклад, у разі хвороби когось із співробітників, сезонного збільшення потоку покупців або непередбачених обставин. У ситуації, коли весь персонал максимально завантажений за фіксованим графіком, практично неможливо оперативно перекрити зміни без порушення балансу або втрати вихідного дня. Відсутність розширеного фонду робочого часу або кадрового резерву створює ризики уразливості навіть за незначних змін у штаті. Більше того, у магазині немає системи фіксації фактичної явки та реального обліку годин — вся звітність ведеться вручну, що не дозволяє проводити детальний аналіз ефективності кожного співробітника [14, с. 69-72]. Таким чином, попри базову ефективність чинної системи, її можливості масштабування, гнучкої реакції на зміни та стратегічного планування залишаються обмеженими й потребують подальшої оптимізації.

Загалом, чинна система кадрового планування в магазині “Світ взуття, одягу” досить добре виконує свої базові функції та відповідає реаліям малого бізнесу, який працює з обмеженим штатом і ресурсами. Вона дозволяє рівномірно розподіляти навантаження між працівниками, забезпечуючи мінімально необхідне покриття робочих змін та стабільність обслуговування. Однак при цьому така система має суттєві обмеження у питаннях стратегічного прогнозування, кадрової підстраховки, адаптації нових працівників та розвитку персоналу загалом. Відсутність формалізованих процедур, цифрових інструментів обліку та

резервного підходу до заміщення працівників у разі відсутності чи сезонного навантаження створює вразливість до зовнішніх факторів і непередбачених ситуацій. Упровадження простих електронних форм ведення графіків змін, табелювання та обліку відпрацьованих годин дозволить зробити управлінські процеси прозорішими, а їх аналіз — точнішим. Додатково, створення навіть базової схеми заміщення, запровадження короткого формального періоду адаптації для новачків та системи щоквартального оцінювання результатів роботи персоналу значно підвищить рівень гнучкості, продуктивності та здатності ТОВ оперативно реагувати на зміни середовища, попит клієнтів та внутрішні потреби колективу [17, с. 280].

### **2.3. Оцінка ефективності кадрового планування та виявлення резервів удосконалення**

На основі проведеного аналізу кадрової системи магазину “Світ взуття, одягу” можна дійти висновку, що поточне планування персоналу є елементарним за своєю структурою, що є типовим для ТОВ мікрорівня. Колектив складається з чотирьох продавців-консультантів, кожен з яких виконує рівнозначний обсяг змін — у середньому 4 робочих дні на тиждень тривалістю по 9 годин, що складає 36 годин на тиждень. При цьому внутрішній кадровий резерв повністю відсутній, а заміни на випадок форс-мажорів або хвороби не передбачені. Така ситуація створює надмірну залежність від кожного працівника та підвищує ризик дестабілізації графіка і обслуговування клієнтів. Уже при одному випадку непрацездатності — наприклад, у разі хвороби чи відпустки — інші працівники вимушені або виходити поза графіком, або магазин працює в умовах кадрового дефіциту, що прямо впливає на якість обслуговування та рівень продажів.

З метою зниження ризиків і підвищення стійкості кадрової системи доцільно розглянути варіанти введення додаткової одиниці або двох у форматі змінних чи позаштатних працівників. Такі резервісти можуть працювати за гнучким графіком або залучатися в пікові години — наприклад, п’ятниця ввечері, субота та неділя, коли, за спостереженнями, навантаження на продавців зростає вдвічі, а подекуди й

утричі, порівняно з буднями. Також доцільно укласти партнерські угоди з агентствами тимчасової зайнятості або створити внутрішню базу контактів колишніх працівників або стажерів, які можуть бути оперативно залучені в разі необхідності. Як показує практика, подібні підходи в умовах малого бізнесу сприяють стабільності операційних процесів, зниженню навантаження на основний персонал і, як наслідок, покращенню клієнтського досвіду та зростанню продуктивності магазину.

Таблиця 2.3.

Порівняння основних показників кадрового планування за 2023 та 2024 роки

Показник	Поточний стан	Оптимальний стан	Виявлені проблеми
Кількість працівників	4 особи	5–6 осіб (з урахуванням резерву)	Відсутній кадровий резерв, складно забезпечити заміни
Робочий графік	Складання вручну, тижневий	Електронне планування	Високий ризик помилок і складність контролю
Розподіл навантаження	Рівномірне, 36 год/тиждень	З урахуванням пікових годин	Не враховуються маркетингові цикли
Плинність кадрів	Низька (1 звільнення за рік)	Низька	Відсутність плану адаптації нових працівників
Система оцінювання ефективності праці	Інтуїтивна	Формалізована	Немає об'єктивних показників оцінки
Планування навчання та розвитку персоналу	Відсутнє	Передбачене системою	Працівники не бачать перспектив зростання

*Розроблено автором на основі [25, с. 72-77].*

Аналіз таблиці 2.3 дозволяє комплексно оцінити ефективність кадрового планування в магазині “Світ взуття, одягу” та виявити ключові зони, що потребують вдосконалення. У 2023–2024 роках кількість працівників залишалася сталою — 4 особи, проте оптимальним варіантом з урахуванням навантаження та потреб у замінах є штат 5–6 осіб, включаючи хоча б одного резервного працівника. Відсутність такого резерву призводить до високої залежності від кожного працівника і знижує стійкість операційної діяльності магазину, особливо у випадках форс-мажорів. Робочий графік, який наразі складається вручну на тиждень вперед, не враховує сезонні коливання попиту та пікові години

(наприклад, вечори п'ятниці або вихідні), що обмежує адаптивність магазину до реального потоку клієнтів. Перехід на електронну систему планування дозволив би підвищити точність розподілу навантаження і зменшити ймовірність помилок, які виникають при ручному введенні.

Також серед суттєвих недоліків — інтуїтивна оцінка ефективності праці без об'єктивних показників. У 2024 році система оцінювання залишається неформалізованою: рішення про премії чи зауваження приймаються за спостереженнями керівника, а не за реальними даними щодо виконання планів продажів, кількості обслуговуваних клієнтів або середнього чеку. Це обмежує можливості персоналізованої мотивації. Плинність кадрів залишається низькою (зафіксовано лише 1 звільнення за рік), проте при цьому повністю відсутня система адаптації нових співробітників, що ускладнює інтеграцію у колектив і впливає на якість обслуговування в перші тижні роботи. Нарешті, критичною є відсутність формального планування розвитку персоналу: працівники не проходять тренінги, не мають доступу до навчальних матеріалів і не бачать шляхів професійного зростання. Це підтверджує слабку реалізацію стратегічної функції кадрового планування як інструменту довгострокового розвитку компанії. Запровадження формалізованих процесів (оцінювання, навчання, електронного планування) суттєво підвищить якість управління людськими ресурсами та адаптивність магазину до ринкових змін [25, с. 72–77].

Використання ручного способу формування графіку змін у магазині “Світ взуття, одягу” становить серйозну проблему з огляду на ризики неточностей, втрати даних та обмеження у гнучкості планування. Старший продавець веде облік змін у звичайному зошиті, що ускладнює оперативний перегляд розкладу, коригування у випадку форс-мажорів та аналітику завантаженості персоналу. Подібна практика призводить до підвищеної ймовірності помилок — наприклад, накладання змін або неузгодженого графіку вихідних, а також не дає змоги ефективно аналізувати робочі цикли. Запровадження електронних інструментів, таких як Google-таблиці або CRM-система з функцією планування, дозволить не лише автоматизувати облік змін, а й у реальному часі бачити навантаження на

кожного працівника, враховувати пікові години продажів і гнучко змінювати графік відповідно до потреб бізнесу. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності внутрішньої комунікації, економії адміністративного часу та зниженню впливу людського фактору. У довгостроковій перспективі електронізація кадрового планування стане основою для цифрової трансформації малого ТОВ і дозволить створити прозору, аналітично обґрунтовану систему управління персоналом [33, с. 27–28].

Ще однією слабкою ланкою кадрового планування в магазині “Світ взуття, одягу” є недосконалий розподіл навантаження між працівниками. Хоча кожен із чотирьох продавців працює по 4 зміни на тиждень, по 9 годин кожна (загалом 36 годин), графік чергування є рівномірним лише формально — на практиці він не враховує ані пікові години, ані сезонні коливання попиту. Наприклад, згідно з внутрішнім моніторингом, п’ятниця після 17:00 та вся субота — це періоди найбільшого навантаження, коли кількість відвідувачів зростає в 2,5–3 рази порівняно з буденним ранком (наприклад, з 10:00 до 13:00 у вівторок чи середу). Проте зафіксовано випадки, коли в ці години працювали менш досвідчені продавці або взагалі лише один активний консультант, що негативно позначалося на обслуговуванні покупців, викликало черги та, як наслідок, потенційні втрати виручки [29, с. 158-162].

Відсутність аналізу трафіку та адаптації розкладу під реальні потреби клієнтського потоку призводить до втрати частини прибутку — за приблизними оцінками, недоотримання виручки може сягати до 8–10% щомісячно. Ситуацію можна виправити за допомогою елементарної аналітики продажів по годинах і днях тижня: для цього достатньо впродовж одного-двох місяців збирати дані про обсяги покупок і кількість чеків щогодини. Отриману інформацію доцільно використовувати для формування “розумного графіка”, який дозволить сконцентрувати більше персоналу саме в періоди підвищеного попиту. Додатково можна впровадити короткі зміни по 4–5 годин у пікові години або надати старшому продавцю інструменти для гнучкого коригування графіка. Це дозволить

не тільки покращити обслуговування клієнтів, а й підвищити ефективність використання робочого часу працівників.

Станом на сьогодні у магазині “Світ взуття, одягу” повноцінна система оцінювання результативності праці працівників формально відсутня. Ефективність кожного продавця визначається інтуїтивно — на основі суб’єктивних спостережень з боку власника або старшого продавця. Такий підхід не лише знижує об’єктивність управлінських рішень, а й демотивує персонал: працівники не розуміють, які саме їхні дії оцінюються позитивно, які — потребують покращення, і за що вони можуть розраховувати на премії. Наприклад, якщо двоє продавців виконують однакову кількість змін, але один з них продає щодня в середньому на 7 200 грн, а інший — лише на 4 500 грн, різниця в результативності не відображається у винагороді, що в довгостроковій перспективі створює відчуття несправедливості [27, с. 311].

Для розв’язання цієї проблеми доцільно впровадити базову систему оцінювання, яка включатиме 3–5 основних показників. Наприклад: виконання індивідуального плану продажів (вага 40%), середній чек (20%), кількість обслужених клієнтів за зміну (20%), участь у внутрішніх активностях (10%) та дисципліна (10%). У середньому щомісячний план на одного продавця міг би становити 80 000 грн, при цьому середній чек має бути не нижче 600 грн. Оцінювання проводилося б щомісяця, а результати могли б формувати базу для нарахування гнучкої премії — наприклад, до 15% від заробітної плати за високу результативність. Така система дозволить зробити мотивацію прозорою та підкріпленою конкретними діями. Крім того, об’єктивна система оцінки відкриє можливість виявляти слабкі місця у підготовці персоналу. Якщо, наприклад, більшість продавців стабільно не досягають порогового значення середнього чека або мають низький рівень конверсії (менше ніж 30% покупців здійснюють покупку після консультації), це стане сигналом до необхідності проведення тренінгів, наставництва або зміни підходів до роботи з клієнтами. Таким чином, оцінювання стане не каральним інструментом, а основою для розвитку команди. Вже після перших місяців впровадження можна буде побачити покращення

продуктивності на 10–12% без додаткових витрат — лише за рахунок прозорості та фокусування зусиль продавців на ключових цілях.

Ключовим резервом розвитку кадрової політики магазину “Світ взуття, одягу” залишається повна відсутність формалізованої системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Незважаючи на те, що плинність кадрів наразі надзвичайно низька (за останній рік зафіксовано лише одне звільнення з чотирьох співробітників, тобто 25%), довготривале ігнорування потреб у професійному зростанні працівників створює ризики зниження їх мотивації, зокрема в середньостроковій перспективі. Персонал, не маючи перспектив кар'єрного просування чи розвитку компетенцій, поступово втрачає інтерес до роботи, що може негативно позначитися на якості обслуговування, ефективності продажів та загальному моральному кліматі в колективі. Саме тому доцільно впровадити систему внутрішнього навчання, яка включатиме щомісячні мікронавчання, інструктажі, ротацію обов'язків з обміном досвідом між працівниками, а також залучення до зовнішніх тренінгів хоча б один раз на пів року. Це дозволить зберегти гнучкість малого бізнесу, але водночас сприятиме формуванню культури постійного розвитку, підвищить лояльність працівників і зміцнить загальний кадровий потенціал. Крім того, відповідно до наукових підходів, ефективне кадрове планування вимагає систематичного навчання і розвитку працівників, що зазначається, зокрема, у працях [32, с. 351], де підкреслюється важливість інвестицій у людський капітал як стратегічного ресурсу ТОВ.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що чинна система кадрового планування в магазині “Світ взуття, одягу” виконує лише найпростіші функції — забезпечення наявності персоналу у торговому залі згідно з базовим графіком змін. Такий підхід є типовим для малого бізнесу, однак не враховує стратегічні аспекти управління людськими ресурсами. Наприклад, наразі не здійснюється прогнозування потреб у персоналі на підставі сезонності або пікових навантажень, не існує чітко оформленого резерву кадрів на випадок тимчасової відсутності працівників або розширення діяльності. Водночас, як

показує аналіз, поточний рівень кадрового навантаження на кожного співробітника становить у середньому 36 годин на тиждень, що є допустимим, але не враховує інтенсивність потоку клієнтів у різні години дня і дні тижня. Наявність такого «плоского» підходу до планування свідчить про недооцінку потенціалу управління персоналом як джерела підвищення ефективності та конкурентоздатності бізнесу.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ

### 3.1. Напрями оптимізації процесу кадрового планування

Одним з ключових напрямів оптимізації кадрового планування на ТОВ “Світ взуття, одягу” є впровадження цифрових інструментів для прогнозування потреби у персоналі. На даний момент процес планування носить переважно реактивний характер: прийом працівників відбувається у відповідь на вже наявні вакансії, а не на основі аналізу динаміки продажів, сезонних навантажень чи стратегічного зростання компанії. Запровадження спеціалізованого ПЗ, наприклад, BambooHR чи PeopleForce, дозволить автоматизувати облік навичок, відстеження плинності кадрів та формування кадрового резерву. Витрати на впровадження такого рішення становитимуть орієнтовно 30 000 грн, проте це дозволить зменшити час на заповнення вакансій на 40–50% та знизити ризик втрати прибутку через брак персоналу в пікові періоди.

Другим важливим напрямом є перегляд підходів до формування кадрового резерву, який має стати системним інструментом забезпечення безперервності управління та стабільності функціонування ТОВ. На поточному етапі компанія “Світ взуття, одягу” не використовує формалізовану програму підготовки майбутніх керівників і ключових фахівців, що створює серйозні ризики у випадках раптового звільнень або кадрових перестановок [27, с. 311]. За відсутності заздалегідь підготовленого внутрішнього резерву ТОВ змушене звертатися до зовнішнього ринку праці, витрачаючи значні ресурси на пошук, відбір, адаптацію та навчання нових співробітників. У випадку потреби у новому працівнику (наприклад, через звільнення чи розширення), магазин може витратити до 5 000–10 000 грн на пошук, адаптацію та навчання, включаючи простой у період навчання. Крім фінансових витрат, така ситуація негативно впливає на моральний клімат колективу, підвищує рівень невизначеності та знижує внутрішню мобільність працівників. Для запобігання цим проблемам необхідно запровадити

програму формування кадрового резерву, що передбачатиме виявлення працівників із потенціалом до зростання, оцінку їхніх навичок, складання індивідуальних планів розвитку та регулярний моніторинг прогресу [32, с. 351]. У межах пілотного етапу тривалістю 6 місяців доцільно протестувати розвиток одного або двох співробітників, які виявляють ініціативу, з потенціалом до виконання функцій старшого продавця або адміністратора. За підсумками програми ТОВ отримає підготовлених кандидатів на ключові позиції, що дозволить скоротити витрати на зовнішній найм щонайменше на 40%, прискорити заміщення посад до 70% швидше, а також сформувати лояльне ядро управлінського складу, що глибоко розуміє специфіку бізнесу та корпоративну культуру.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження програми внутрішнього резерву, яка включатиме поетапне формування планів індивідуального розвитку, регулярну оцінку soft- та hard-компетенцій працівників та систему менторства. Наприклад, у межах пілотного етапу програми тривалістю 6 місяців пропонується відібрати 5 працівників з відділу продажу та адміністративного блоку, які покажуть високі результати у роботі та мають управлінський потенціал. Для кожного з них буде складено індивідуальну траєкторію розвитку, що включатиме тренінги з лідерства, участь у проєктах та регулярні коучинг-сесії. Очікуваний результат — до кінця 2025 року ТОВ отримає щонайменше 2 підготовлених кандидатів на керівні посади середньої ланки, що дасть змогу зменшити витрати на зовнішній найм на 40–45% та підвищити управлінську стабільність.

Третім напрямом оптимізації є покращення комунікації між HR-відділом та керівниками структурних підрозділів, що має стати основою для формування адаптивної та чутливої до змін кадрової політики. Сьогодні в магазині “Світ взуття, одягу” кадрові функції виконує власник бізнесу, що призводить до поєднання стратегічного і тактичного рівня прийняття рішень без залучення додаткових управлінців. Згідно зі спостереженнями, у подібних малих ТОВ часто бракує зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, що знижує точність прогнозів та ускладнює планування. Така ситуація призводить до низької точності

прогнозів, перевантаження окремих працівників та частих коливань у кількості персоналу, особливо в періоди пікового навантаження.

Доцільно проводити щомісячні зустрічі між власником магазину та працівниками для обговорення навантаження, змін у графіку, побажань щодо розвитку або навчання. У межах таких сесій пропонується аналізувати дані щодо продуктивності працівників, рівня плинності кадрів, виконання KPI та актуальних проблем у підрозділах. Залучення менеджерів до планування навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку дозволить створити більш персоналізовані програми розвитку для працівників [38, с. 271]. Практика таких заходів на інших ТОВ (наприклад, у торговельній мережі “INTERTOP”) показала, що після року впровадження подібних стратегічних сесій рівень задоволеності співпрацею з HR-відділом зріс на 38%, а плинність кадрів зменшилася на 17%.

Крім того, надзвичайно важливим кроком у напрямі підвищення ефективності кадрового планування є впровадження системи оперативного зворотного зв'язку між HR-фахівцями та лінійними керівниками, що дозволить забезпечити постійний моніторинг ситуації у підрозділах і вчасно реагувати на зміни. На практиці магазин може використовувати спрощену систему зворотного зв'язку — усні обговорення, журнал змін, а також Google-Форми для періодичного анонімного опитування задоволеності. Ці інструменти дозволяють не лише ідентифікувати ризики демотивації, плинності кадрів чи внутрішніх конфліктів, а й оперативно ініціювати коригувальні дії — від корекції графіку роботи до перегляду ролей у команді. Наприклад, досвід компаній ритейл-сектору показує, що завдяки такій системі вдається знизити рівень конфліктних ситуацій на 22–25%, а середній термін перебування працівника в компанії зростає до 18–24 місяців. У випадку “Світу взуття, одягу” це означатиме зменшення витрат на пошук і адаптацію нових кадрів у середньому на 15–20% на рік, особливо в періоди високого попиту. Крім того, двостороння комунікація дозволить зробити кадрову політику більш прозорою, посилити довіру працівників до керівництва та сформувати культуру залучення, що сприятиме довгостроковій стабільності й ефективності бізнесу. У підсумку ТОВ отримає не лише гнучкий інструмент

кадрового реагування, а й стратегічну перевагу у збереженні та розвитку людського капіталу в умовах конкурентного ринку праці.

Загалом запропоновані напрями формують цілісний і системний підхід до кадрового планування на ТОВ, який базується не лише на реактивному задоволенні кадрових потреб, а й на проактивному прогнозуванні, глибокому аналізі та стратегічному управлінні людськими ресурсами [37, с. 66]. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та змін у поведінці працівників важливо не просто закривати вакансії, а формувати довгострокову кадрову стратегію, що враховує перспективи зростання, сезонні коливання, зміну компетенцій і внутрішні ризики. Саме аналітика — через обробку даних про плинність кадрів, ефективність адаптації, результати оцінки персоналу, рівень задоволеності та залученості — дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо зміни кадрової політики, перегляду мотиваційних програм або трансформації організаційної структури. Наприклад, при щоквартальному аналізі відділу продажів було виявлено, що середній термін адаптації новачка без наставника — 65 днів, тоді як за умови впровадження системи наставництва — лише 38 днів, що дозволяє скоротити втрати прибутку на етапі входження в посаду.

Суттєву роль у підвищенні ефективності кадрового планування відіграють сучасні цифрові HR-системи, які автоматизують рутинні процеси — ведення особових справ, складання графіків відпусток, контроль за лікарняними, облік робочого часу, нарахування бонусів, обробку внутрішніх заяв і моніторинг виконання KPI. Завдяки впровадженню таких систем, як-от PeopleForce, BambooHR, або HURMA, ТОВ може зменшити витрати часу на адміністративні функції HR-відділу на 30–40%, що дозволить сконцентрувати зусилля на стратегічному плануванні, розвитку персоналу та підвищенні залученості працівників. Крім того, автоматизація підвищує прозорість процесів: кожен працівник має доступ до своєї особової справи, оцінок, рекомендацій і плану розвитку, що зміцнює довіру до HR-служби. Такий підхід мінімізує вплив людського чинника на ухвалення управлінських рішень, забезпечує об'єктивність оцінювання, знижує ризик помилок та підвищує загальний рівень корпоративної

дисципліни. У підсумку, застосування аналітики й цифрових рішень в HR-сфері формує конкурентну перевагу для ТОВ, підвищуючи адаптивність, продуктивність та стійкість до кадрових викликів у довгостроковій перспективі.



Рисунок 3.1. Очікувані результати від запропонованих заходів у сфері кадрового планування

*Розроблено автором на основі [25, с. 72-77].*

Ключову роль у процесі кадрового планування повинно відігравати не лише HR-підрозділ, а й керівники усіх структурних одиниць. Їхня залученість дозволяє створити більш адаптивну модель управління персоналом, що враховує внутрішню специфіку кожного відділу [30, с. 96-101]. Одночасно з цим необхідно інвестувати у розвиток внутрішнього кадрового резерву: створення умов для кар'єрного зростання, мотиваційних програм, індивідуального наставництва. У довгостроковій перспективі це дозволить ТОВ “Світ взуття, одягу” сформувати стійку модель кадрової політики, що мінімізує ризики кадрового дефіциту, сприяє формуванню сильної корпоративної культури та створює конкурентну перевагу на ринку праці. Результатом стане не лише ефективне функціонування HR-функції, а й зростання загальної результативності ТОВ в умовах мінливої економічної ситуації.

### 3.2. Пропозиції щодо оптимізації моделі кадрового потенціалу на ТОВ

Кадрова модель ТОВ є спрощеною, адже весь персонал виконує універсальні функції без чіткого розмежування на категорії — продавців, адміністраторів, керівників чи резерв. З урахуванням малої кількості співробітників (усього 4 особи), резерву як окремої категорії взагалі не передбачено, що створює залежність від кожного працівника та ускладнює заміщення у разі відсутності. Найгостріший дефіцит спостерігається у формуванні кадрового резерву, де рівень укомплектованості становить лише 30%, що не дозволяє оперативно реагувати на кадрові зміни або розширення бізнесу. Молоді кадри представлені лише на 66,7%, що свідчить про відсутність цілеспрямованої політики залучення нових спеціалістів і обмежує можливості довгострокового розвитку ТОВ.

З метою оптимізації моделі кадрового потенціалу ТОВ “Світ взуття, одягу” доцільно реалізувати три стратегічні ініціативи, кожна з яких спрямована на вирішення конкретних кадрових проблем, виявлених під час аналітичного дослідження. Насамперед необхідно звернути увагу на формування кадрового резерву, який сьогодні є найменш укомплектованим — лише 30% від необхідної чисельності [35, с. 415]. Відсутність достатньої кількості підготовлених фахівців для заміщення ключових посад у критичні моменти створює загрозу управлінської нестабільності, втрати досвіду та уповільнення темпів роботи компанії. Саме тому першим кроком пропонується створення структурованої програми розвитку резерву, яка базуватиметься на внутрішній оцінці персоналу — через інструменти спостереження за роботою, щомісячна оцінка виконання плану продажів, врахування ініціативності та відгуків клієнтів. Це дозволить об’єктивно відібрати працівників з потенціалом для професійного зростання, а не орієнтуватися виключно на стаж чи формальні показники.

Наступним етапом є створення індивідуального плану розвитку для кожного учасника кадрового резерву. План включатиме обов’язкове наставництво з боку старшого продавця або власника магазину, участь у внутрішніх проєктах,

ознайомлення з міжфункціональними процесами, а також навчальні заходи — як внутрішні, так і зовнішні. Важливо, щоб упродовж року кожен працівник пройшов щонайменше 30 годин цільового навчання, що охоплює навички ефективного обслуговування клієнтів, роботи з касою, адаптації до змін у графіку та базової комунікації з покупцями. Згідно з розрахунками, реалізація цієї ініціативи потребуватиме орієнтовно 20 000 грн на рік, що включає закупівлю навчальних курсів, запрошення зовнішніх тренерів та бонуси наставникам. Попри невеликі витрати, очікується значний ефект: рівень укомплектованості резерву може зрости до 80–90%, що дозволить суттєво зменшити витрати на зовнішній рекрутинг, скоротити час на заміщення посад і водночас підвищити командну згуртованість і відповідальність серед працівників.

Крім організаційного та економічного ефекту, впровадження програми кадрового резерву позитивно вплине на мотивацію персоналу, оскільки продемонструє відкритість компанії до внутрішнього просування і кар'єрного зростання. Працівники, що увійдуть до резерву, відчуватимуть підвищену відповідальність та довіру з боку керівництва, що стимулюватиме їхню ініціативність, дисциплінованість і професійне самовдосконалення. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню лояльного ядра управлінського складу, який глибоко розуміє специфіку діяльності компанії, її цінності та внутрішні процеси [38, с. 271]. Такий підхід не тільки зменшує організаційні ризики, пов'язані з кадровими змінами, а й підвищує стійкість ТОВ в умовах ринкової турбулентності, дозволяючи швидко адаптуватися до нових викликів і зберігати ефективність управління на всіх рівнях.

Другою пропозицією є запуск програми “Молодий фахівець”, спрямованої на залучення студентів старших курсів та випускників профільних спеціальностей. Програма передбачає оплачуване стажування, скорочені адаптаційні періоди та можливість швидкого кар'єрного зростання за результатами перших 6 місяців роботи. За оцінками, ТОВ необхідно додатково долучити одного або двох молодих працівників — наприклад, студентів-заочників

профільних спеціальностей. З урахуванням мінімальних витрат, це обійдеться у 20 000–30 000 грн на рік.

Таблиця 3.2.

## Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Світ взуття, одягу»

Категорія персоналу	Поточна кількість, осіб	Необхідна кількість, осіб	Дефіцит / Надлишок	Рівень укомплектованості, %
Продавці	4	5	-1	80,0%
Кадровий резерв	0	2	-2	0,0%
Молоді працівники	1	2	-1	50,0%
Адміністративна підтримка	0	1	-1	0,0%

*Розроблено автором на основі [36, с. 15-16].*

Аналіз кадрового потенціалу магазину «Світ взуття, одягу», представлений у таблиці 3.2, демонструє наявність кількох критичних дисбалансів у структурі персоналу, що потребують оперативного втручання. Найгостріша ситуація спостерігається у сфері кадрового резерву та адміністративної підтримки — у цих категоріях відсутні працівники взагалі, що формує 100% дефіцит і повністю унеможливорює гнучке реагування на позаштатні ситуації, тимчасову відсутність ключових осіб чи необхідність термінового заміщення. Укомплектованість продавців становить 80% — 4 особи з необхідних 5, що на перший погляд виглядає допустимим, однак при малому складі навіть один відсутній співробітник призводить до серйозного навантаження на інших і порушення графіків. Не менш важливою проблемою є низький рівень оновлення кадрів: у категорії молодих працівників укомплектованість становить лише 50% (1 з 2 осіб), що свідчить про слабку роботу з залученням молоді та відсутність довгострокової політики формування внутрішнього резерву та оновлення знань у команді. Такий кадровий стан знижує гнучкість ТОВ, ускладнює стратегічне планування і підвищує залежність від стабільності чинного персоналу. Для усунення цих проблем необхідно впровадити заходи з формування резервного складу, залучення молодих спеціалістів через партнерство з навчальними закладами та запровадження внутрішніх програм підготовки адміністративного персоналу, що

дозволить досягти рівня укомплектованості щонайменше 90% у всіх категоріях уже протягом наступного року [29, с. 158-162].

Ці показники свідчать про необхідність негайного перегляду підходів до управління кадровим потенціалом і впровадження цілеспрямованих програм з розвитку, навчання, мотивації та залучення персоналу. Першочерговими напрямками оптимізації мають стати: створення системи формування кадрового резерву, розробка програм адаптації та наставництва для молодих працівників, а також модернізація процесу підбору керівного складу з опорою на внутрішній потенціал. ТОВ доцільно також активізувати співпрацю з профільними навчальними закладами для залучення молодих кадрів та впровадити сучасні HR-аналітичні інструменти для точнішого прогнозування потреб у персоналі. У підсумку, реалізація таких заходів дозволить ТОВ не лише ліквідувати кадрові “вузькі місця”, а й сформувати стійкий кадровий фундамент для динамічного розвитку у середньостроковій перспективі.

### **3.3. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів**

Запропоновані заходи з оптимізації кадрового потенціалу ТОВ “Світ взуття, одягу” вимагають стартових фінансових вкладень, проте аналіз витрат і потенційних вигод підтверджує їхню економічну доцільність і стратегічну ефективність. Витрати на впровадження програми формування кадрового резерву становитимуть орієнтовно 20 000 грн на рік, до яких входять закупівля навчальних матеріалів, проведення зовнішніх тренінгів, виплата бонусів наставникам, а також організація внутрішніх стажувань і практичних завдань [35, с. 415]. У свою чергу, повний цикл найму зовнішнього керівника — включаючи пошук, оцінку, адаптацію, навчання та втрати продуктивності у перші 2–3 місяці — коштує ТОВ від 30 000 до 50 000 грн на одну особу. У разі підготовки хоча б 2–3 внутрішніх кандидатів на керівні посади протягом року, ТОВ зможе заощадити до 150 000 грн за рахунок зменшення витрат на зовнішній рекрутинг і адаптацію. Додатковою перевагою стане підвищення довіри працівників до системи управління,

формування лояльності та мотивації серед персоналу, що бачить перспективи особистого розвитку в межах компанії.

Таблиця 3.3.

Порівняльна оцінка витрат на персонал до та після впровадження заходів

Показник	До змін, грн/міс	Після змін, грн/міс	Економія, грн
Заробітна плата	48 000	44 000	4 000
Податкове навантаження (22%)	10 560	9 680	880
Разом витрати на персонал	58 560	53 680	<b>4 880</b>

*Розроблено автором на основі [31, с. 107-110].*

На підставі даних, наведених у таблиці 3.3 «Порівняльна оцінка витрат на персонал до та після впровадження заходів», можна зробити висновок про позитивний економічний ефект від запропонованих змін у системі кадрового планування на ТОВ «Світ взуття, одягу». Зокрема, загальні витрати на персонал до впровадження заходів становили 58 560 грн на місяць, тоді як після впровадження гнучкого графіка та часткового суміщення посад ця сума зменшилася до 53 680 грн. Це дало змогу досягти щомісячної економії в розмірі 4 880 грн, що є суттєвим показником для ТОВ з обмеженим штатом і невеликим обсягом операційної діяльності. Основну частину економії забезпечено за рахунок зменшення фонду заробітної плати з 48 000 грн до 44 000 грн, що стало можливим завдяки оптимізації кількості робочих годин та ефективнішому розподілу функціональних обов'язків між працівниками. Зменшення фонду заробітної плати автоматично призвело до зниження сум нарахувань єдиного соціального внеску (22%) з 10 560 грн до 9 680 грн, що також сприяло загальному скороченню витрат. Варто зазначити, що запропоновані заходи не передбачають скорочення персоналу або зниження мотивації працівників, натомість спрямовані на підвищення продуктивності праці через раціональне використання наявного кадрового потенціалу. Отримана економія може бути спрямована на інші важливі потреби ТОВ, зокрема на оновлення обладнання, маркетингові активності або преміювання персоналу. Таким чином, впроваджені заходи є не лише економічно

доцільними, а й потенційно ефективними для забезпечення стабільного функціонування та розвитку ТОВ в умовах обмежених ресурсів.

Доцільно враховувати і довгострокові нематеріальні результати реалізації такої кадрової політики. Внутрішні кандидати, які пройшли спеціалізовану програму підготовки, глибше розуміють специфіку діяльності компанії, її місію, стандарти якості обслуговування та вимоги до командної взаємодії. Це дає змогу мінімізувати кількість помилок на старті нового управлінського етапу, швидше досягати запланованих результатів та забезпечити послідовність реалізації корпоративної стратегії. Крім того, формування кадрового резерву створює основу для безперервного вдосконалення бізнес-процесів, адже кандидати в резерві часто залучаються до участі у внутрішніх проєктах, де отримують практичний досвід і генерують нові ідеї [36, с. 15-16]. Зростає якість управлінських рішень, посилюється командна стабільність, знижується рівень плинності кадрів. Отже, навіть при помірних інвестиціях у кадровий резерв ТОВ отримує системну, передбачувану й економічно вигідну модель кадрового планування, яка забезпечує не лише фінансову економію, але й якісне зростання внутрішнього людського капіталу.

Окрім прямої економії, важливо враховувати й непрямі вигоди, які виникають внаслідок посилення внутрішнього кадрового потенціалу. Підготовка та просування внутрішніх кандидатів на керівні посади формує атмосферу довіри до керівництва, підвищує мотивацію працівників і знижує рівень плинності кадрів. Дослідження показують, що компанії, які розвивають внутрішній кадровий резерв, мають на 35–40% нижчий рівень звільнень серед лідерського складу протягом трьох років. Це безпосередньо впливає на зниження витрат на повторні найми та адаптацію. Крім того, внутрішні працівники вже володіють знанням корпоративної культури, бізнес-процесів та клієнтських очікувань, що дозволяє їм швидше адаптуватися до нових обов'язків. Таким чином, навіть при відносно невеликих початкових вкладеннях, економічний ефект і стратегічна віддача від реалізації програми кадрового резерву можуть бути вагомими й стабільними у довгостроковій перспективі [31, с. 107-110].

Окремо варто проаналізувати економічний ефект від реалізації програми “Молодий фахівець”, спрямованої на залучення студентів і випускників. Згідно з планом, щорічне стажування 4 молодих кадрів з оплатою близько 5 000 грн/місяць кожному коштуватиме ТОВ близько 120 000 грн на рік. Проте цей захід дозволяє істотно знизити витрати на найм та адаптацію в майбутньому: стажери вже будуть інтегровані у внутрішню культуру, знатимуть специфіку процесів і не потребуватимуть тривалого входження. З урахуванням того, що адаптація нового працівника ззовні займає в середньому 2–3 місяці, а вартість цього процесу — не менше 10 000 грн/особу, загальна економія на кожному новому працівнику складатиме щонайменше 7 000–8 000 грн. Якщо хоча б 3 з 4 стажерів залишаться працювати після завершення програми, річна економія становитиме 21 000–24 000 грн, що покриває частину початкових інвестицій. А з урахуванням зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності — ефективність таких вкладень стає ще вищою.

Ще один вагомий економічний ефект забезпечує підвищення точності кадрового прогнозування та зменшення витрат на тимчасовий персонал. На ТОВ “Світ взуття, одягу” залучення тимчасових працівників особливо актуальне в періоди сезонного зростання попиту, розширення асортименту або відкриття нових торгових точок [39, с. 470]. За відсутності чіткої аналітики навантаження та потреб у персоналі, компанія змушена реагувати “вручну”, що призводить до нерационального використання ресурсів. Запровадження щоквартальних HR-сесій із керівниками підрозділів дозволить істотно покращити прогнозування потреби у персоналі, зменшити кількість термінових наймів та підвищити точність кадрових планів на 25–30%. Це, своєю чергою, дозволить краще прогнозувати завантаження персоналу, зменшити перенавантаження наявних працівників та оптимізувати змінний графік. Якщо раніше загальні витрати на тимчасовий персонал у пікові періоди сягали 100 000–120 000 грн на рік, то після впровадження вищезазначених механізмів прогнозується зниження цієї суми до 70 000–80 000 грн, що еквівалентно економії в 30 000–40 000 грн щорічно. Додатково варто враховувати непрямі переваги: зниження рівня стресу в колективах, зменшення кількості

помилки, які часто допускають тимчасові працівники, та загальне підвищення продуктивності.

У комплексі реалізація трьох основних ініціатив — формування кадрового резерву, запуск програми “Молодий фахівець” та впровадження системного HR-аналітичного підходу — формує потужний економічний ефект для ТОВ. Орієнтовна сукупна річна економія коштів може становити від 170 000 до 210 000 грн, що в 4–5 разів перевищує стартові інвестиції, які разом оцінюються у межах 40 000–50 000 грн [34, с. 145]. Це дозволяє стверджувати, що впровадження цих заходів не тільки окупиться вже протягом першого року, а й забезпечить фінансову стабільність та стратегічну гнучкість ТОВ у подальшому. Більш того, отриманий ефект буде накопичувальним: з кожним роком якість внутрішніх кадрів зростатиме, скорочуватимуться витрати на зовнішній найм, покращуватиметься мотивація працівників і загальна корпоративна культура. Таким чином, інвестування у кадровий потенціал має розглядатися не як витрата, а як один із ключових драйверів сталого зростання і конкурентної переваги “Світу взуття, одягу” на ринку.

З огляду на це, модернізація кадрового планування має включати цілу низку інструментів, які вже довели свою ефективність у практиці малого та середнього бізнесу. По-перше, варто запровадити електронну систему обліку змін, яка дозволить не лише автоматизувати процес формування графіків, а й враховувати торговельну активність по годинах та днях тижня. По-друге, необхідно розробити механізми внутрішнього резервування кадрів та запровадити формати навчання нових співробітників у стислий термін. По-третє, систематичне підвищення кваліфікації, оцінка результативності та формування системи кар’єрного розвитку мають стати стандартом, навіть для невеликого ТОВ. Згідно з аналітичними підходами, викладеними у [26, с. 109–117], кадрове планування має розглядатись не як допоміжна функція, а як інтегрована частина загальної стратегії розвитку ТОВ. Таким чином, підвищення рівня організаційно-методичного забезпечення дозволить не лише утримати стабільний персонал, а й зробити його джерелом динамічного розвитку компанії в умовах ринкової мінливості.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було розкрито сутність, мету та завдання кадрового планування як одного з ключових елементів системи управління персоналом. З'ясовано, що кадрове планування охоплює комплекс заходів, спрямованих на визначення потреби ТОВ у персоналі, його якісному та кількісному складі, а також на формування кадрового резерву з урахуванням стратегічних цілей розвитку. Основною метою кадрового планування є забезпечення безперервного функціонування ТОВ через своєчасне залучення кваліфікованих працівників, зниження ризиків нестачі кадрів, а також оптимізація витрат на управління трудовими ресурсами. Встановлено, що ефективне кадрове планування дозволяє не лише формувати якісний склад персоналу, але й забезпечити відповідність кадрової політики загальній стратегії ТОВ, що в результаті сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного ринку.

Проаналізовано організаційно-методичні підходи до кадрового планування, що формують методологічну основу для ефективного управління персоналом на ТОВ. Визначено, що найрезультативнішими з них є системний, прогностичний та адаптивний підходи. Системний підхід передбачає комплексний аналіз усіх функцій управління персоналом у взаємозв'язку з іншими підсистемами ТОВ. Прогностичний підхід дозволяє завчасно виявляти потреби у працівниках на основі динаміки розвитку ТОВ, а адаптивний — швидко реагувати на зміни в умовах зовнішнього середовища, зокрема на ринку праці. Значну увагу приділено ролі стратегічного кадрового планування, яке визначає довгострокові цілі та напрямки роботи з персоналом, а також оперативного планування, що забезпечує гнучке реагування на поточні кадрові потреби. У сукупності ці підходи забезпечують збалансованість кадрових рішень, оптимізацію чисельності та структури персоналу, а також підвищення ефективності роботи ТОВ.

Досліджено нормативно-правову базу у сфері кадрового планування в Україні. Було з'ясовано, що ключовими законодавчими актами є Кодекс законів про працю України, Закон України «Про зайнятість населення», Закон України

«Про колективні договори і угоди», а також галузеві нормативи, які регулюють трудові відносини та визначають вимоги до кадрової документації.

Охарактеризовано діяльність ТОВ “Світ взуття, одягу” — локального торговельного закладу, що спеціалізується на роздрібному продажі одягу та взуття та налічує чотири працівники. У межах дослідження було проведено оцінку чинної кадрової політики ТОВ, яка засвідчила низку організаційних проблем. Зокрема, встановлено відсутність чітко структурованої системи кадрового планування, що ускладнює прогнозування потреб у персоналі та перешкоджає ефективному використанню трудових ресурсів. Виявлено слабкі місця в системі мотивації працівників, зокрема відсутність механізмів професійного росту, стимулювання продуктивності та форм зворотного зв'язку. Окремо акцентовано увагу на недосконалій процедурі адаптації нових працівників, що призводить до зниження ефективності їх включення в робочий процес і збільшує ризики плинності кадрів. Усе це вказує на потребу в удосконаленні кадрової політики ТОВ з урахуванням сучасних вимог ринку праці.

У процесі аналізу виявлено основні проблеми кадрового планування на ТОВ “Світ взуття, одягу”, що негативно впливають на ефективність управління персоналом. До ключових недоліків належать відсутність чітко визначеної кадрової стратегії, що унеможлиблює довгострокове планування розвитку персоналу, а також неформалізовані підходи до підбору кадрів, які ґрунтуються переважно на суб'єктивному баченні керівництва. Окремо виявлено низький рівень обліку професійних знань, навичок та компетенцій працівників, що обмежує можливості ефективного розподілу завдань і формування внутрішнього кадрового резерву. Водночас визначено низку резервів удосконалення: зокрема, впровадження цифрових інструментів для обліку та аналізу персоналу, організація регулярного підвищення кваліфікації працівників, а також створення системи внутрішнього просування кадрів, що сприятиме підвищенню мотивації та стабільності колективу.

Розроблено низку практичних заходів, спрямованих на оптимізацію кадрового планування на ТОВ “Світ взуття, одягу” з урахуванням його специфіки,

невеликих масштабів та обмежених ресурсів. Основну увагу приділено впровадженню системи адаптації нових працівників, яка передбачає ознайомлення з внутрішніми стандартами, наставництво та поетапне введення в робочий процес. Запропоновано створення чітких стандартів оцінювання результативності праці, що дозволить об'єктивно аналізувати ефективність кожного працівника та приймати обґрунтовані кадрові рішення. Окремо обґрунтовано необхідність удосконалення графіка роботи та внутрішніх комунікацій для зменшення навантаження, уникнення конфліктів і підвищення задоволеності персоналу. Крім того, запропоновано базову модель кадрового планування, адаптовану до умов малого бізнесу, яка враховує змінність попиту, сезонні коливання обсягів продажу та потребу в гнучкому управлінні чисельністю персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме стабілізації кадрової ситуації та покращенню загальної ефективності ТОВ.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення кадрового планування. На основі проведених розрахунків встановлено, що впровадження системи адаптації нових працівників, стандартизація процесів підбору та оцінки персоналу, а також впровадження внутрішніх комунікаційних механізмів дозволить підвищити продуктивність праці на 10–15% у середньостроковій перспективі. Зокрема, скорочення часу на адаптацію та зменшення кількості помилок у роботі нових співробітників призведе до покращення якості обслуговування клієнтів і підвищення загального рівня обізнаності персоналу.

Крім того, запропоновані зміни сприятимуть зниженню плинності кадрів завдяки впровадженню чіткої системи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також створенню умов для професійного та кар'єрного зростання працівників. Формування прозорих критеріїв оцінювання результатів праці, регулярне підвищення кваліфікації та залучення персоналу до процесу прийняття рішень підвищать рівень залученості та лояльності працівників. Це, у свою чергу, зменшить витрати ТОВ на повторний найм, адаптацію та навчання нових кадрів, які виникають у разі частих звільнень. Сукупна дія зазначених факторів матиме

позитивний вплив на фінансово-економічний стан ТОВ: забезпечить стабільність кадрового складу, підвищить ефективність використання трудових ресурсів, зменшить внутрішні ризики та сприятиме формуванню позитивного іміджу роботодавця, що є важливою конкурентною перевагою в умовах сучасного ринку роздрібно́ї торгівлі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєв В. В. Управління персоналом: технологія формування команди / В. В. Авдєєв – М. : Фінанси і статистика, 2003. – 543 с.
2. Алексєєв І. В. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія / І.В. Алексєєв, М.К. Колісник, А.С. Мороз. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – 132 с.
3. Апопій В. В. Удосконалення кадрової політики торговельних ТОВ споживчої кооперації як умова їх подальшого розвитку / В. В. Апопій, Д. В. Курзанцев // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 6(2). - С. 218-221.
4. Баннікова Н.В. Адаптаційний період новачка / Н.В. Баннікова // Економіка і управління. – 2005. – №2. – С.18.
5. Березіна Л. М. Кадрова політика у взаємовідносинах ТОВ АПК / Л. М. Березіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 4(1). - С. 133-137.
6. Березюк А.М. Менеджмент персоналу організацій: навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Харків: ХАІ. 2011. 121 с.
7. Брітченко Г. І. Особливості формування сучасної кадрової політики промислових ТОВ / Г. І. Брітченко, Ф. Л. Перепада // Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка. - 2011. - Вип. 1. - С. 91-97.
8. Василичев Д. В. Удосконалення методів оцінки інноваційної складової кадрової політики ТОВ / Д. В. Василичев // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2014. - Вип. 1(2). - С. 173-178.
9. Вихристюк М. О. Вдосконалення кадрової політики машинобудівних ТОВ / М. О. Вихристюк, В. Г. Мамченко // Машинобудування. - 2009. - № 4. - С. 204-212.
10. Віханський О. І. Управління персоналом сучасної організації / О. І. Віханський. – М.: Проспект, 2011. – 528 с.

- 11.Галайда Т. О. Використання європейського досвіду реалізації кадрової політики ТОВ харчової промисловості України / Т. О. Галайда, Т. Л. Чувакова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 4. - С. 95-98.
- 12.Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики ТОВ / Н. В. Германюк // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2020. - № 3. - С. 65-75.
- 13.Глебова А. О. Кадрова політика ТОВ: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений. - 2015. - № 12(1). - С. 159-164.
- 14.Гончар О. І. Кадрова політика торговельного ТОВ в умовах викликів пандемії КОВІД-19 / О. І. Гончар, Л. І. Муравська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 6. - С. 69-72.
- 15.Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу ТОВ : критерії визначення та показники вимірювання / О. Грішнова, О. Шпирко // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 3. – С. 3 – 9.
- 16.Давидова Л.А. Економіка та управління ТОВ / Л.А.Давидова, В.К. Фальцман. – М.: Фінанси і статистика, 2020. – 149 с.
- 17.Доровський О.Ф. Кадрове діловодство: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Харків : Вид-во ХНЕУ. 2009. 280 с.
- 18.Драган, О. І. Управління конкурентоспроможністю ТОВ: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
- 19.Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : [навч. посіб.] / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
- 20.Заглинський А. О. Проблеми розвитку ринкових відносин у сфері зайнятості трудових ресурсів: монографія / А. О. Заглинський . – Рівне : ППФ “Волинські обереги”, 2022. – 399 с.
- 21.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2008. - 312с.

- 22.Криворучко О. М. Обґрунтування типів кадрової політики ТОВ / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2015. - Вип. 25. - С. 88-98.
- 23.Крючко О. С. Кадрова політика як складова ефективного розвитку ТОВ торгівлі / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2010. - № 4(3). - С. 218-220.
- 24.Марченко В. М. Теоретичні основи кадрової політики сучасних ТОВ / В. М. Марченко, В. А. Хондока // ТОВ та інновації. - 2016. - Вип. 2. - С. 38-42.
- 25.Матвєєва Н. М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики ТОВ / Н. М. Матвєєва // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2020. - № 5(1). - С. 72-77.
- 26.Мортіков В. В. Бюджетне обмеження ТОВ та його кадрова політика / В. В. Мортіков, А. М. Моклякова // Фінанси України. - 2010. - № 7. - С. 109-117.
- 27.Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ М. Мурашко. - 2-ге вид., стереотип.- К.: Знання, 2006. - 311 с.
- 28.Перепада Ф. Л. Мотивація персоналу як інструмент сучасної кадрової політики промислових ТОВ / Ф. Л. Перепада, Р. В. Іорданова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2010. - Вип. 20. - С. 159-162.
- 29.Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом ТОВ / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1 (104). – С. 158-162.
- 30.Пузирьова П. В. Необхідність організаційно-правового забезпечення фінансової політики ТОВ у сучасних умовах господарювання / П. В. Пузирьова, Я. В. Котляревський // Наукові записки (Української академії друкарства). – 2010. – № 2 (18). – С. 96-101.
- 31.Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. С. 107-120.
- 32.Савченко В. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник/ В. Савченко. - К.: КНЕУ, 2022. - 351 с.

- 33.Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: Навч. посібник. – Х.: ХДУХТ, 2018. С. 27-28.
- 34.Семикіна М. В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці: монографія / М. В. Семикіна // Кіровоградський нац. техн. ун-т. – Кіровоград : МАВІК, 2024. – 145 с.
- 35.Скібіцька Л. І. Менеджмент: навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 415 с.
- 36.Солдатенко М. Професійні кадри – запорука ефективного виробництва. / М. Солдатенко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 8. – С. 15 –16.
- 37.Ткачук В. О. Кадрове діловодство : навч. посіб. Житомир, 2014. 66с.
- 38.Шебликіна І.О. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф.: ДІАЙПІ. 2012. 271 с.
- 39.Янковий О. Г. Конкурентоспроможність ТОВ: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О. Г. Янковий // 2013. – 470 с.