

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

СМАГА ВЛАДИСЛАВ ЮРІЙОВИЧ
ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО НОРМАТИВНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ВІЙНИ

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Смазі Владиславу Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства в умовах війни
Керівник роботи (проєкту) Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою дослідження є аналіз функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу на підприємстві в умовах війни та обґрунтування напрямів її удосконалення з урахуванням сучасних викликів. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань: розкрити сутність і значення системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства; визначити складові цієї системи та їх особливості; дослідити методичні підходи до аналізу ефективності нормативного забезпечення; охарактеризувати діяльність підприємства як об'єкта дослідження; здійснити аналіз існуючої системи нормативного забезпечення на підприємстві; надати оцінку ефективності її функціонування.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Смага В.Ю. Функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства в умовах війни.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Визначено сутність, значення та структуру внутрішнього нормативного забезпечення як одного з ключових елементів менеджменту персоналу. Проаналізовано внутрішні нормативні документи підприємства, оцінено їх відповідність сучасним вимогам, ефективність їх застосування, вплив на формування та функціонування системи менеджменту персоналу підприємства та результуючі показники його діяльності.

Виявлено достатньо високий рівень системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства, формалізацію основних аспектів соціально-трудових відносин, чіткий розподіл повноважень та відповідальності в процесі застосування внутрішніх нормативних актів.

У роботі обґрунтовано необхідність перегляду та оновлення внутрішніх нормативних документів відповідно до нових реалій воєнного часу, зокрема з урахуванням дистанційних форм організації праці, психологічної підтримки персоналу та забезпечення безпеки трудового процесу. На основі результатів аналізу функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства сформульовано низку рекомендацій щодо її вдосконалення. Зокрема, пропонується актуалізувати нормативні документи відповідно до умов воєнного стану, розробити регламенти дій у кризових ситуаціях, оптимізувати внутрішні комунікації, а також посилити підтримку персоналу й гнучкість мотиваційної системи.

Наукова новизна роботи полягає у виявленні особливостей функціонування внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу в умовах війни та розробці рекомендацій щодо його адаптації до викликів зовнішнього середовища. Практичне значення полягає в можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності кадрового менеджменту на підприємствах, що функціонують у кризових умовах.

Ключові слова: внутрішнє нормативне забезпечення, менеджмент персоналу, нормативні документи, ефективність менеджменту, воєнний стан.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та значення системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства	8
1.2. Складові внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства	12
1.3. Методичні підходи до аналізу складових внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства та оцінки його ефективності	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	24
2.2. Аналіз складових системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства	36
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання в Україні, зумовлені повномасштабним вторгненням, висувають нові вимоги до організації роботи підприємств, зокрема до систем менеджменту персоналу. У таких обставинах особливого значення набуває внутрішнє нормативне забезпечення менеджменту персоналу, яке відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності, дисципліни, ефективності трудових відносин.

Проблема нормативного забезпечення менеджменту персоналу набула особливої гостроти, адже саме чітко сформована система внутрішніх документів дозволяє реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберігати ефективність управління трудовим потенціалом, запобігати правовим конфліктам та забезпечувати соціальну відповідальність бізнесу. Теоретичні аспекти формування системи внутрішнього нормативного забезпечення знайшли відображення в роботах таких науковців: Шубалого О. М., Глущенко Л. Д., Пілявоза Т. М. та Ковалю Н. О., Ружанського О., Богдана С.В., Мізіренко О.С. та ін., проте в контексті повномасштабної війни проблема потребує актуалізації. Недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення на прикладі українських підприємств легкої промисловості.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності удосконалення нормативного підходу до менеджменту персоналу в умовах нестабільності та загроз, які постали перед економікою України. Успішне функціонування підприємств у період війни значною мірою залежить від спроможності адаптувати кадрову політику до нових реалій, зберігаючи при цьому правову визначеність та внутрішню цілісність управлінської структури.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення

менеджменту персоналу на підприємстві в умовах війни та обґрунтування напрямів її удосконалення з урахуванням сучасних викликів. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність і значення системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства; визначити складові цієї системи та їх особливості;
- дослідити методичні підходи до аналізу ефективності внутрішнього нормативного забезпечення;
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- здійснити аналіз існуючої системи внутрішнього нормативного забезпечення на підприємстві; надати оцінку ефективності її функціонування.

Об'єкт дослідження – процес формування та застосування внутрішнього нормативного регулювання менеджменту персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – організаційно-економічні засади функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства.

Матеріали дослідження: внутрішні документи, звітні дані та кадрові регламенти підприємства, нормативно-правова література, що стосується теми дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення нормативної бази менеджменту персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати роботи розглядалися та обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (м. Луцьк, 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано тези доповіді [35].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства

З позицій системного підходу менеджмент персоналу містить цільову, функціональну, керуючу, керовану, забезпечувальну підсистеми, які, на основі використання об'єктивних законів, закономірностей, наукових підходів, теорій, концепцій дозволяють досягати визначених стратегічних цілей підприємства. Мета менеджменту персоналу – покращення якості трудового життя персоналу за рахунок забезпечення підвищення ефективності функціонування підприємства (організації, компанії) [1, с.18]. Основні завдання:

- розроблення кадрової політики, стратегії підприємства;
- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, виявлення його ключових елементів, оцінювання їх впливу на персонал;
- формування професійного добору працівників на вакантні робочі місця;
- організація кадрового адміністрування та діловодства;
- збір, аналіз та систематизація інформації по роботі з персоналом;
- забезпечення ефективних комунікацій між різними групами працівників з метою вирішення тактичних та стратегічних завдань;
- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни та співробітництва;
- формування стабільного колективу за рахунок залучення, розвитку персоналу, професійно-кваліфікаційного просування;

- балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, забезпечення економічної та соціальної ефективності [1, с.18].

Менеджмент персоналу - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, які забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства. Менеджмент персоналу - це діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників. Предметом менеджменту персоналу є трудові відносини і поведінка людини на підприємстві. Основною метою менеджменту персоналу є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці [2].

Система внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства є фундаментальною складовою ефективного управління трудовими ресурсами. Вона охоплює сукупність документів, які регламентують організацію праці, права та обов'язки працівників, а також процедури менеджменту персоналу.

Згідно з визначенням Шубалого О. М., нормативно-методичне забезпечення включає документи організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру [3]. Дані документи встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при вирішенні завдань організації праці та менеджменту персоналу.

Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. та Коваль Н. О. розглядають менеджмент персоналу як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку [4].

Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А. та Тарасенко Т. М. зазначають, що менеджмент персоналу в органах публічної влади передбачає дотримання норм чинного законодавства в галузі праці та трудових відносин, а також розробку і затвердження внутрішніх нормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого та економічного характеру [5].

Ружанський О. визначає систему внутрішнього нормативного забезпечення як сукупність внутрішніх документів, які регламентують організацію та проведення внутрішнього аудиту в організації. Ці документи є юридичним підґрунтям діяльності на локальному рівні та спрямовані на удосконалення внутрішніх процесів і порядку внутрішнього контролю організацій [6].

Богдан С.В. та Мізіренко О.С. визначають систему внутрішнього контролю як комплекс управлінських заходів, спрямованих на виявлення, ідентифікацію та оцінювання ризиків, розроблення методів управління ними, а також засобами та інструментами обліково-аналітичної системи підприємства [7].

Таким чином, система внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства є комплексом документів, які регламентують всі аспекти управління персоналом, забезпечують правову основу для трудових відносин та сприяють ефективній організації праці.

Система внутрішнього нормативного забезпечення в управлінні персоналом підприємства є робочою «конституцією» для HR-відділу, керівників і всіх співробітників. Без неї процес управління людьми стає хаотичним, спонтанним і часто суб'єктивним. Внутрішня нормативна система створена для того, щоб унеможливити безлад. Вона визначає, яким чином організація працює з персоналом - офіційно, послідовно, зрозуміло. Завдяки цьому компанія може чітко регламентувати: як наймаються працівники, як вони проходять адаптацію, навчаються, отримують оцінку, премії або зауваження.

Функції системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства систематизовані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Функції системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту
персоналу підприємства

Функція	Зміст функції
Правове регулювання трудових відносин	Забезпечення відповідності трудових процесів законодавству та внутрішнім нормативним актам підприємства.
Уніфікація та стандартизація кадрових процесів	Розробка та впровадження єдиних стандартів і процедур для менеджменту персоналу.
Підвищення ефективності менеджменту персоналу	Оптимізація процесів менеджменту персоналу через чітке нормативне регулювання.
Забезпечення правової безпеки підприємства	Захист підприємства від правових ризиків через дотримання нормативних вимог у сфері менеджменту персоналу.
Підтримка кадрового діловодства	Організація та ведення документації, пов'язаної з менеджментом персоналу, відповідно до встановлених норм.

Примітка: розраховано на основі [3, с. 62]

Внутрішнє нормативне забезпечення менеджменту персоналу відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи управління людськими ресурсами підприємства. Воно є не лише формальністю, а стратегічним інструментом, який впорядковує кадрові процеси та підвищує їх ефективність. Завдяки функції правового регулювання забезпечується дотримання норм трудового законодавства. Стандартизація та уніфікація процедур сприяє прозорості управлінських рішень і полегшує контроль за їх реалізацією. Система нормативних актів створює умови для об'єктивного оцінювання діяльності працівників.

Нормативні документи, як правило, охоплюють питання підбору, адаптації, навчання, оцінювання та просування персоналу. Завдяки чіткому документальному супроводу кадрових процесів підприємство здатне оперативно реагувати на зміни в законодавстві чи на ринку праці. Внутрішні нормативні документи також виступають інструментом внутрішньої комунікації, забезпечують єдине розуміння процедур усіма працівниками.

Правильна побудова нормативного забезпечення забезпечує передбачуваність рішень керівництва та сприяє зміцненню організаційної

культури. Її розвиток і вдосконалення мають бути пріоритетом для кожного керівника, який прагне до ефективного управління трудовими ресурсами.

1.2. Складові внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства

Система менеджменту персоналу на підприємстві функціонує на основі нормативно-правового забезпечення, яке охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх регламентуючих документів. До зовнішніх належать закони України та нормативно-правові акти, що регулюють трудову сферу, тоді як внутрішні - це локальні документи підприємства, зокрема колективні договори та угоди [8].

Водночас важливою складовою, яка впливає на результативність менеджменту персоналу, є ресурсне забезпечення. Саме наявність відповідних ресурсів та здатність управлінського персоналу ефективно їх використовувати визначають конкурентоспроможність підприємства в умовах зовнішнього середовища. Управління ресурсним потенціалом виступає ключовим фактором досягнення та утримання конкурентних переваг, що, у свою чергу, забезпечує ефективність господарської діяльності [1].

Для досягнення високої результативності функціонування організації керівництво повинно розуміти структуру ресурсів і вміти раціонально застосовувати їх у системі менеджменту персоналу. Знання переліку ресурсів є недостатнім - необхідне чітке розуміння їхнього функціонального призначення і взаємозв'язків у загальній системі менеджменту.

Ресурсне забезпечення системи менеджменту кадрів охоплює кілька складових: нормативно-правову базу, методичні матеріали, інформаційне забезпечення, кадровий потенціал, а також фінансові й матеріально-технічні ресурси.

Нормативно-правова база виступає фундаментом, який формує методичну та правову підтримку для ефективної роботи кадрової служби підприємства. У цьому контексті варто відзначити, що відповідно до Конституції України, кожен

громадянин має гарантоване право на працю (стаття 43), можливість вільно обирати або погоджуватися на працю, яка відповідає його інтересам і здібностям [8]. Держава забезпечує рівність прав у сфері праці, сприяє розвитку професійних навичок, створює умови для безпечної праці та гарантує своєчасну оплату, не нижчу від встановленого мінімуму [1].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП) є основоположним документом, який врегульовує усі аспекти трудових відносин між роботодавцями та працівниками. Його положення спрямовані на підвищення продуктивності праці, покращення її якості, забезпечення ефективності виробництва та зростання матеріального і культурного рівня життя працівників. Документ сприяє зміцненню трудової дисципліни та поступовому формуванню ставлення до праці як до базової потреби кожної працездатної особи [9].

2. Закон України «Про зайнятість населення» регламентує правові, економічні та організаційні механізми реалізації державної політики у сфері зайнятості. У ньому закріплені гарантії держави щодо захисту трудових прав громадян та їх права на соціальну підтримку у випадку безробіття [10].

3. Закон України «Про колективні угоди і договори» визначає нормативні основи створення, укладання і реалізації колективних договорів та угод. Основною метою цього закону є ефективне регулювання соціально-економічних інтересів сторін трудових відносин – працівників і роботодавців [11].

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» встановлює правові та організаційні механізми, що регулюють процес вирішення трудових конфліктів колективного характеру. Закон сприяє налагодженню конструктивного діалогу між сторонами трудових відносин задля мирного врегулювання розбіжностей [12].

5. Закон України «Про оплату праці» визначає правові, економічні та організаційні принципи нарахування та виплати заробітної плати працівникам, які перебувають у трудових відносинах. Він регламентує як державне, так і

договірне регулювання заробітної плати, а також забезпечує її функції як засобу відтворення та стимулювання трудової активності [13].

6. Закон України «Про охорону праці» закріплює ключові принципи реалізації права працівників на безпечні та здорові умови праці. Документ регулює взаємовідносини між роботодавцем та працівником з питань охорони праці, гігієни та безпеки на робочому місці за участі державних інституцій і визначає уніфіковану систему організації охорони праці в державі [14].

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує непрацездатним громадянам матеріальну підтримку через систему трудових і соціальних пенсій, що фінансуються за рахунок суспільних фондів. Закон базується на принципі соціальної справедливості, визнає вагу трудового внеску кожної особи та передбачає механізми встановлення і перегляду пенсій з урахуванням економічних показників, включно з прожитковим мінімумом [15].

Нормативне забезпечення системи менеджменту персоналу створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень з питань менеджменту персоналу. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі менеджменту персоналу [16].

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи менеджменту персоналу [3, с.64].

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;

- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни [3, с.64].

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється за особистої участі підрозділів служби менеджменту персоналу (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір - це угода, що укладається трудовим колективом із адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій із менеджменту персоналу, до них належать:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо [3, с.65].

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи менеджменту персоналу.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби менеджменту персоналу, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби менеджменту персоналу;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі менеджменту персоналу [17, с.320].

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи менеджменту персоналу, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти менеджменту персоналу з метою досягнення ефективної діяльності організації. До основних завдань правового забезпечення системи менеджменту персоналу відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які випливають із трудових відносин [3, с.65].

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи менеджменту персоналу включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядничого, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань [3, с.65].

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи менеджменту персоналу і її працівників. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в галузі трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність пов'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру [18].

До норм централізованого характеру відносяться, перш за все, акти централізованого регулювання - Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом із тим, є питання праці, що

можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації [19, с.62].

До системи нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях. До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби менеджменту персоналу [3, с. 66].

1.3. Методичні підходи до аналізу складових внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства та оцінки його ефективності

Система внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу охоплює сукупність правил, стандартів, політик та інших нормативних документів, які регулюють відносини та процеси, пов'язані з менеджментом персоналу у межах організації. Іншими словами це комплекс взаємопов'язаних документів, котрий визначає загальні принципи та підходи до роботи з персоналом, встановлює процедури і вимоги для досягнення стратегічних і операційних цілей у цій сфері. До нормативних документів належать: корпоративний кодекс, політика рекрутингу та адаптації нових співробітників, інструкції з розвитку та оцінки персоналу, вимоги до дисципліни та інші регламенти. Система є необхідною для формування єдиної та стабільної основи менеджменту персоналу, забезпечення відповідності дій працівників цілям та цінностям компанії, а також для стандартизації процедур у цій сфері. Правильно налагоджена нормативна база сприяє зниженню рівня конфліктів,

підвищенню якості виконання посадових обов'язків, покращенню дисципліни та мотивації співробітників [16].

Система внутрішнього нормативного забезпечення дозволяє компанії ефективно керувати людськими ресурсами, регулювати роботу підрозділів, формулювати вимоги до професійних та особистісних якостей працівників.

З огляду на значення системи внутрішнього нормативного забезпечення для підприємства, постає необхідність періодичної оцінки її ефективності. Ефективність системи означає те, наскільки вдало вона виконує свої функції, досягає поставлених цілей та завдань, і сприяє загальним цілям організації. Основними критеріями, за якими можна оцінити ефективність системи, є відповідність нормативних документів реальним потребам компанії, рівень розуміння і дотримання працівниками встановлених норм, ступінь задоволеності персоналу, продуктивність роботи, а також вплив на загальну корпоративну культуру та рівень дисципліни.

Оцінювання ефективності внутрішнього нормативного забезпечення має кілька важливих функцій:

- визначення рівня відповідності нормативних документів цілям компанії;
- виявлення потенційних недоліків і зон для вдосконалення системи;
- забезпечення відповідності внутрішньої нормативної бази змінам у зовнішньому середовищі та стратегії компанії;
- підтримка високого рівня мотивації та залученості персоналу;
- сприяння покращенню якості управлінських процесів і підвищенню продуктивності роботи співробітників.

У табл. 1.2 наведені методи оцінювання ефективності системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу.

Таблиця 1.2

Методи оцінювання ефективності системи внутрішнього нормативного
забезпечення менеджменту персоналу

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Оцінює сильні та слабкі сторони системи, а також можливості та загрози в контексті менеджменту персоналу.	Простота у використанні, наочність результатів, зручний для стратегічного планування.	Залежність від суб'єктивної думки оцінювачів, потребує додаткових досліджень для точного аналізу.
Анкетування співробітників	Оцінка ефективності нормативного забезпечення через збір думок і зворотного зв'язку від персоналу щодо виконання встановлених норм і процедур.	Надає цінний зворотний зв'язок, дозволяє врахувати думку більшості працівників.	Потребує ретельної підготовки анкети, можливий суб'єктивізм відповідей.
Аналіз КРІ (ключових показників ефективності)	Використання встановлених показників для оцінки досягнень у сфері менеджменту персоналу та ефективності нормативного забезпечення.	Чіткі та вимірювані результати, зручний для порівняння з попередніми періодами.	Вимагає наявності релевантних КРІ.
Метод контрольних списків (checklists)	Використання контрольного списку для оцінки відповідності різних аспектів системи внутрішніх норм.	Легкий у виконанні, структурований підхід.	Може не враховувати більш складні аспекти роботи, потребує додаткових заходів для комплексної оцінки.
Інтерв'ю з керівниками	Проведення індивідуальних або групових інтерв'ю з керівниками різних рівнів для оцінки якості та ефективності нормативного забезпечення.	Можливість глибокого розуміння проблем, детальна інформація.	Потребує багато часу, можливі суб'єктивні оцінки.
Метод бенчмаркінгу	Порівняння ефективності системи нормативного забезпечення з аналогічними системами в інших компаніях.	Дозволяє побачити галузеві стандарти, оцінити, наскільки компанія відповідає кращим практикам.	Можуть бути труднощі з доступом до порівняльних даних, ризик втрати унікальності підходу.

Примітка: розраховано на основі [16; 20]

Кожен із представлених методів має свої сильні та слабкі сторони, і вибір методу залежить від конкретних потреб підприємства, масштабів діяльності та доступних ресурсів. SWOT-аналіз є швидким і зручним інструментом для оцінки загального стану системи, тоді як анкетування співробітників дає можливість зібрати зворотний зв'язок від працівників і врахувати їхню думку щодо

нормативного забезпечення. Аналіз КРІ надає об'єктивні показники, які дозволяють оцінити ефективність роботи, але потребує точного визначення релевантних метрик. Метод контрольних списків є корисним для швидкої перевірки відповідності системи встановленим стандартам, але його недоліком є обмежена глибина оцінки. Бенчмаркінг дозволяє порівняти систему з іншими компаніями, але може бути складним у реалізації через відсутність відкритих даних.

Для повноцінного оцінювання ефективності системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу необхідно використовувати комплексний підхід, який включає як кількісні, так і якісні методи [20, с.138]. Такий підхід забезпечить максимально об'єктивну оцінку та дозволить виявити можливі напрями для вдосконалення системи, підвищення її гнучкості та адаптації до вимог ринку.

Щодо вибору показників, то для оцінки системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу доцільно використовувати такі:

- процедуру найму та звільнення персоналу;
- основні завдання працівників і обов'язки роботодавця;
- права й обов'язки працівників і роботодавця;
- графік роботи та періоди відпочинку;
- систему стимулювання досягнень на роботі;
- відповідальність працівників за порушення правил трудової поведінки;
- правила користування майном підприємства під час праці;
- принципи організації робочого процесу, взаємовідносин між працівниками та роботодавцем.

З огляду на важливість комплексного підходу до аналізу системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу, доцільним є проведення етапної оцінки ключових складових цієї системи: організаційного, методичного, фінансового та інформаційного забезпечення. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони функціонування системи та

забезпечує основу для формування рекомендацій щодо її вдосконалення. У таблиці 1.3 наведено структурований підхід до оцінювання складових системи менеджменту персоналу підприємства.

Таблиця 1.3

Етапи оцінки складових системи менеджменту персоналу підприємства

Етап	Складова системи	Зміст етапу	Методи оцінки	Ключові показники
1	2	3	4	5
Підготовчий	Усі складові	Формування команди оцінки, визначення мети, об'єкта й критеріїв ефективності оцінювання	SWOT-аналіз, контрольні списки	Затверджений план оцінювання, наявність відповідальних осіб
Аналіз організаційного забезпечення	Організаційне забезпечення	Вивчення структури HR-служби, розподілу обов'язків, ефективності взаємодії між підрозділами	Інтерв'ю з керівниками, аналіз KPI, SWOT	Чіткість функцій, кількість скарг на неузгодженість, рівень оперативності рішень
Аналіз нормативної бази	Методичне забезпечення	Аналіз положень, інструкцій, регламентів з менеджменту персоналу на предмет повноти, актуальності та відповідності практиці	Метод контрольних списків, бенчмаркінг	Частка оновлених документів, відповідність норм законодавству
Аналіз процедур роботи з персоналом	Методичне забезпечення	Оцінка процедур: найм, звільнення, адаптація, атестація, розвиток персоналу	Анкетування працівників	Рівень задоволеності процедурою, середній час адаптації, кількість внутрішніх підвищень
Аналіз фінансування HR-діяльності	Фінансове забезпечення	Визначення обсягу та структури витрат на менеджмент персоналу (зарплати HR, навчання, мотивація тощо)	Порівняльний аналіз, бенчмаркінг	Частка витрат на HR у загальному бюджеті, ROI на навчання
Аналіз системи мотивації та стимулювання	Фінансове забезпечення	Вивчення системи преміювання, бонусів, соціальних пакетів, їх прозорості та справедливості	Анкетування, SWOT-аналіз, інтерв'ю	Рівень задоволеності, плинність кадрів, продуктивність
Аналіз зворотного зв'язку	Усі складові	Збір думок працівників щодо ефективності функціонування нормативної бази, процедур, політик	Анкетування, інтерв'ю	Рівень довіри до HR-системи, кількість конфліктних ситуацій

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
Оцінка відповідності до зовнішнього середовища	Усі складові	Перевірка відповідності нормативної бази зовнішнім змінам: законодавчим, ринковим, соціальним	Бенчмаркінг, SWOT	Кількість оновлень документів, відповідність новим трендам
Формування висновків і рекомендацій	Усі складові	Узагальнення результатів, виявлення сильних і слабких місць, формулювання пропозицій для вдосконалення	Комплексний аналіз	План вдосконалення, визначення пріоритетів змін
Впровадження змін	Усі складові	Реалізація рекомендацій, адаптація персоналу до нововведень	Управління проєктами змін	Швидкість впровадження, зменшення кількості помилок
Моніторинг ефективності	Усі складові	Перевірка результатів впроваджених змін через певний час	Повторний аналіз КРІ, анкетування	Динаміка ключових показників, підвищення задоволеності
Розробка нових стандартів та політик	Методичне забезпечення	На основі результатів аналізу створюються або оновлюються регламенти, інструкції, процедури	Робочі групи, правова експертиза	Кількість оновлених документів, якість нових процедур
Підготовка персоналу та постійне удосконалення	Усі складові	Проведення навчань щодо змін у нормативній базі	Тренінги, внутрішні семінари	Кількість навчених працівників, результати тестування

Примітка: розраховано на основі [16; 20]

Таким чином, запропонований підхід до поетапного оцінювання складових системи менеджменту персоналу забезпечує цілісне уявлення про її стан та ефективність. Комплексний аналіз дозволяє виявити прогалини у нормативному регулюванні, визначити рівень відповідності документів реальним потребам підприємства, а також сприяє адаптації системи до змін у зовнішньому середовищі та стратегії компанії.

Аналіз системи внутрішнього нормативного забезпечення передбачає детальне дослідження зазначених показників. На першому етапі необхідно вивчити процедури найму та звільнення персоналу, зокрема їх відповідність чинному законодавству та практичну реалізацію. Далі аналізуються основні

завдання працівників і обов'язки роботодавця, а також права та обов'язки обох сторін для забезпечення справедливості у трудових відносинах; графік роботи й періоди відпочинку, система стимулювання, а також правила відповідальності працівників за порушення трудової поведінки. Завершальним етапом є оцінка ефективності принципів організації робочого процесу, взаємовідносини між працівниками та роботодавцем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

***** «*****» засноване у 1994 році, тобто знаходиться на ринку України майже 30 років. Підприємству присвоєно код *****. Організаційна форма – акціонерне товариство, статутний капітал становить ***** [21]. ***** «*****» (далі – ***** «*****»), що знаходиться за адресою: *****, *****, **. Місія ***** «*****» полягає у створенні якісного та доступного одягу із збереженням національних традицій [21].

Акціонери ***** «*****» з великими частками:

- *****;
- *****;
- ***** [22].

Керівник підприємства – *****.

Кінцевими бенефіціарними власниками Товариства є:

- *****;
- *****;
- ***** [22].

Основним видом діяльності ***** «*****» є 13.20 Ткацьке виробництво.

***** «*****» – це практично замкнутий цикл, який включає ткацьке, швейне, оздоблювальне виробництва, починаючи з виробництва тканин та

закінчуючи продажем готової продукції через власну роздрібну мережу з 3-ьох роздрібних та 2-ох інтернет-магазинів та мережу національних маркетів. У виробничому процесі використовується обладнання провідних світових виробників Picanol, MCS, Stentex, Tajima. В компанії є сертифікована лабораторія для контролю якості та підтвердження відповідності продукції. Розробкою моделей займається власне дизайнерське бюро [23].

Для виробництва підприємство імпортує сировину з Індії, Пакистану, Бельгії, Німеччини та Польщі. Сьогодні покупцями продукції під торговою маркою «*****» є підприємства України, ЄС. Серед них: мережі «Епіцентр К», «Нова лінія», «Сільпо», «Метро», «Ашан», «Арбер» та «Маркасон». У 2024 році експорт склав 38% [23].

**** «*****» пропонує тканини власного виробництва. В асортименті натуральні льняні, бавовняні, змішані тканини для виготовлення, одягу, спецодягу, домашнього текстилю, для рукоділля та ін. Весь асортимент тканин, який представлено в інтернет-магазині можна придбати оптом [24]. Продукція компанії виготовляється з льону, бавовни та інших екологічно чистих матеріалів, що відповідають міжнародним стандартам якості.

Компанія пропонує широкий асортимент товарів, зокрема сорочки, сукні, рушники, скатертини, серветки, декоративні тканини та аксесуари. Основним напрямом діяльності є виробництво етнічного одягу та текстильних виробів з автентичними українськими мотивами. Виробничий процес передбачає застосування сучасних методів обробки тканин, включаючи фарбування, друк та комп'ютеризовану вишивку. **** «*****» орієнтується як на внутрішній ринок, так і на експорт своєї продукції в країни Європи та Північної Америки. Компанія надає послуги з індивідуального пошиття, корпоративного замовлення текстильних виробів та виготовлення сувенірної продукції. Виробничі потужності підприємства дозволяють виконувати як дрібносерійні, так і масштабні замовлення для оптових покупців [24].

Основним ринком збуту продукції **** «*****» у 2022 р. була Україна (понад 98 %) – зокрема, через власну роздрібну мережу магазинів

реалізовано продукції на суму 24735 тис. грн (44,3 % від обсягу продаж): продано торгівельним мережам (ТОВ «Маркасон», «Епіцентр К», «Нова Лінія») продукції на суму 9366 тис. грн (16,8 % продажу). **** «*****» має два фірмових магазини, які знаходяться за адресами: м. Луцьк, ТРЦ Порт Сіті, вул. Сухомлинського, 1; м. Луцьк, вул. Карбишева, 2. Також замовляти продукцію підприємства можна і в Інтернет-магазині за адресою: www.edelvika.com, яку доставляють по всій території України та за її межі [24].

Основними ринками збуту є Україна та країни Європи, зокрема Польща, Німеччина, Франція та Італія. Продукція також експортується до Канади та США, де користується попитом серед української діаспори. Клієнтська база «*****» це як індивідуальні споживачі, так і корпоративні замовники. Завдяки високій якості продукції, використанню екологічно чистих матеріалів та автентичному дизайну, **** «*****» займає провідні позиції на ринку національного текстилю та продовжує розширювати свою присутність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Матеріально-технічне забезпечення є одним із чинників ефективної роботи підприємства, оскільки визначає рівень забезпеченості виробничими ресурсами, їхню якість і відповідність сучасним технологічним вимогам. До нього входять будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інструменти, сировина та матеріали, які використовуються в процесі господарської діяльності [25].

Інноваційний процес можна розглядати як процес фінансування розроблення та впровадження нового продукту чи послуги; як паралельно-послідовний процес здійснення науково-дослідних, науково-технічних, виробничих, маркетингових робіт. Визначити інноваційний процес можна, як творчий процес створення та трансформації знань в інноваційні цінності – нові об'єкти, що задовольняють усвідомлені та неусвідомлені потреби зовнішніх споживачів [29]. Інноваційна діяльність на підприємстві є істотним чинником, що впливає на його конкурентоспроможність та рівень прибутковості. Проте, інновації є одним із найбільш вартісних аспектів, який можуть собі дозволити далеко не всі компанії. Товариство приділяє значну увагу інноваційній складовій

своїї діяльності, постійно впроваджує принципово нові прогресивні технології (приклад – тканини зі вмістом коноплі), постійно проводиться розробка нових товарів, що мають попит на у ринку.

**** «*****» у 2023 році отримало звіт наглядового аудиту ДП «Волиньстандартметрологія», за результатами якого встановлено, що система управління якістю є відповідною та ефективною.

Сировинна база підприємства формується завдяки співпраці з надійними постачальниками. Льон, як основна сировина, постачається від українських виробників, зокрема таких як «Агрофірма Хлібна Нива» (Одеська область) та ПСП «Агрофірма «Василівка» (Миколаївська область) [30]. Бавовна, через обмежене виробництво в Україні, імпортується з країн, що є лідерами у її вирощуванні, таких як Індія, Китай та Узбекистан [31]. **** «*****» співпрацює з перевіреними міжнародними постачальниками, що гарантує високу якість та відповідність сировини міжнародним стандартам. Умови співпраці з постачальниками базуються на довгострокових контрактах. Підприємство здійснює ретельний відбір сировини, впроваджує багаторівневу систему контролю якості, яка включає шість етапів перевірки [24].

**** «*****» також підтримує тісні партнерські відносини з постачальниками допоміжних матеріалів та комплектуючих. Завдяки налагодженій системі постачання та співпраці з надійними партнерами, підприємство забезпечує безперервний виробничий цикл та високу якість готової продукції.

Управління маркетинговою діяльністю в загальному сенсі передбачає вирішення наступних завдань: пошук цільових ринків; проведення маркетингових досліджень; розробку конкурентного продукту; розробку інших елементів комплексу маркетингу (встановлення ціни, вибір методів просування продукту і доведення його до споживача); організацію зворотних зв'язків зі споживачами [32]. Саме на таких засадах ведеться маркетингова діяльність у **** «*****», яким здійснюється проведення аналізу ринку в динаміці за останні роки; аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на ринок; аналіз

конкурентного середовища, оцінка внутрішніх можливостей стосовно товарів, цільових аудиторій, каналів реалізації продукції, каналів комунікації зі споживачами, дистриб'юторами (реалізаторами продукції), медіа та інші операції, що сприяють просуванню товару на ринок.

Логістична діяльність підприємства є практичною реалізацією комплексних логістичних функцій та основних логістичних операцій. У процесі реалізації готової продукції підприємство вирішує низку питань стосовно доставки, а саме: обирає відповідний тип транспорту, визначає метод організації перевезення і тип транспортного засобу. Для того, щоб обрати раціональний транспортний засіб потрібно керуватися відповідністю між властивостями вантажу та типом засобу.

Серед основних принципів транспортної логістики можна виділити ті, які забезпечують її ефективність, а саме: економія в залежності від дальності і масштабу перевезень, відповідність партії вантажу, що перевозиться, одиницям відправки, складування, замовлення, зменшення транспортних витрат, стандартизація тари, збільшення вантажопотоків на окремих каналах. Товариство має у своєму розпорядженні ряд транспортних засобів для доставки покупцям великих партій товару. Доставка інтернет-замовлень здійснюється Новою Поштою за місцезнаходженням споживача. Враховуючи викладене, у Товариства немає потреби у запровадженні новітніх електронних систем для управління процесами, зокрема в області логістики.

**** «*****» приділяє значну увагу екологічній політиці, впроваджує заходи з енергоефективності та дотримується екологічних стандартів у своїй діяльності [33]. Одним із напрямів екологічної політики компанії є впровадження енергоефективних технологій у виробничий процес. Підприємство модернізує обладнання та оптимізує виробничі процеси для досягнення цих цілей. У рамках дотримання екологічних стандартів, **** «*****» здійснює регулярний моніторинг впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, впроваджує заходи щодо зменшення обсягів відходів шляхом їх переробки та повторного використання.

Компанія активно співпрацює з місцевими органами влади та екологічними організаціями для забезпечення відповідності своєї діяльності національним та міжнародним екологічним стандартам. **** «*****» також приділяє увагу підвищенню екологічної свідомості своїх працівників. Для цього проводяться регулярні тренінги та семінари, спрямовані на інформування персоналу про сучасні екологічні практики та стандарти. У своїй діяльності підприємство використовує екологічно чисті та безпечні матеріали, що відповідають встановленим стандартам якості.

Підприємство планує й надалі інвестувати в екологічно спрямовані проекти, розширювати спектр заходів з енергоефективності та впроваджувати новітні екологічні стандарти.

Фінансово-економічна діяльність підприємства є показником його ефективності та стабільності на ринку. Основними завданнями аналізу фінансово-економічної діяльності є оцінка доходів, витрат, прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Основні показники щодо діяльності підприємства дають можливість зробити висновки щодо статусу підприємства, його положення на ринку, досягнення та перспектив. Узагальнена інформація щодо основних показників діяльності підприємства наведена у таблиці 2.1.

Баланс та Звіт про фінансові результати **** «*****» за 2022-2024 рр. наведені у Додатках А-В.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності **** «*****»
у 2022 -2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення,%	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023\2022	2024\2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Власний капітал, тис. грн.	118 297	137 192	43126	18 895	-94066	1,16	-0,68

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	129 416	176 972	185112	47 556	8140	1,37	4,6
3.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	111 935	81 305	113402	-30 630	32052	0,73	39,40
4.Валовий прибуток, тис. грн.	48 111	65 037	71710	16 926	6673	1,35	10,26
5.Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6 888	19 015	27474	12 127	8459	2,76	44,49
6.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	232	236	225	4,00	-9,00	1,02	-3,85
8.Фондовіддача, грн.	4,32	4,34	4,91	0,02	0,57	1,01	13,13
9. Фондомісткість	0,23	0,23	0,20	0,00	-0,03	0,99	-13,04
10.Коефіцієнт оборотності	0,04	0,08	0,041	0,05	-0,039	2,21	-48,75
11.Середня тривалість обороту	83,34	82,88	87,80	-0,45	4,92	0,99	5,94
12 Норма прибутку	5,32	10,74	14,84	5,42	4,10	2,02	38,18
13.Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	151 606	186 016	45112	34 410	-140904	1,23	-75,75
14.Продуктивність праці, тис. грн. /особу	557	749,88	822,72	192,05	72,84	1,34	9,71
15.Рентабельність власного капіталу, %	5,82	13,86	60,90	8,04	47,04	2,38	339,40
16.Рентабельність господарської діяльності, %	9,52	15,81	21,98	6,30	6,17	1,66	38,05
17.Рентабельність продажу, %	5,32	10,74	14,84	5, 42	4,10	2,02	38,18
18.Дебіторська заборгованість, тис. грн.	19 391	17 043	27845	-2 348	10802	0,88	63,38
19.Кредиторська заборгованість, тис. грн.	5 577	9 558	56420	3 981	46862	0,71	490,38

Примітка: розраховано за даними додатків А, Б, В

Основні результати діяльності Товариства вказують на поступове покращення показників у 2023 та особливо у 2024 роках після кризового 2022 року, що був складним через повномасштабне вторгнення. Так, фінансовий результат (чистий прибуток) у 2023 році зріс на 12,13 млн грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 році сягнув 27,47 млн грн, що у 4,45 рази перевищує показник попереднього року. У відсотковому співвідношенні зростання чистого прибутку за 2022–2024 роки склало понад 44,49 разів.

Позитивну динаміку підтверджують і інші відносні показники. Так, фондівіддача у 2024 році збільшилася до 4,91 грн, що на 13,13% вище рівня 2022 року. Водночас вартість основних фондів залишалась майже стабільною, а фондомісткість знизилась з 0,23 до 0,20, що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу.

Продуктивність праці зросла з 557,83 тис. грн/особу у 2022 році до 822,72 тис. грн/особу у 2024 році, що становить зростання на 47,5% або 9,71 разів у відносному вираженні. При цьому чисельність працівників зменшилась з 232 осіб у 2022 році до 225 осіб у 2024 році, тобто лише на 3,85%, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу.

Суттєво покращився коефіцієнт оборотності – з 0,04 у 2022 році до 0,041 у 2024 році, а середня тривалість обороту скоротилась з 83,34 днів до 87,80, тобто підприємство пришвидшило обіг капіталу. Норма прибутку у 2024 році склала 14,84%, що у 2,8 рази вище рівня 2022 року.

Істотно зросли показники рентабельності. Так, рентабельність власного капіталу досягла 60,90% у 2024 році проти 5,82% у 2022 році (у 6,4 рази вище). Рентабельність господарської діяльності зросла з 9,52% до 21,98%, а рентабельність продажу з 5,32% до 14,84%, тобто майже втричі.

Також помітне зростання дебіторської заборгованості з 19 391,00 тис. грн у 2022 році до 27 845,00 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про активне зростання обсягів реалізації та розширення кола споживачів. Разом з цим значно зросла і кредиторська заборгованість з 5 577,00 тис. грн до 56 420,00 тис. грн, що є сигналом необхідності контролю за короткостроковими зобов'язаннями.

Таким чином, за результатами 2024 року підприємство показує істотне зростання по ключових фінансово-економічних показниках, що свідчить про високий рівень адаптації до кризових умов, якість управління та прагнення до сталого розвитку. Водночас, зростання кредиторської заборгованості вимагає пильної уваги та пошуку шляхів для її оптимізації. Пріоритетним напрямом у подальшому залишається підвищення ефективності реалізації продукції та зниження операційних ризиків

Початок повномасштабної війни у 2022 році справив негативний вплив на діяльність Товариства, що підтверджується фінансовою звітністю. Показники фінансових результатів **** «*****» за 2022-2024 роки наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів **** «*****» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	129416	176972	185112	47556	8140	36,75	4,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	81305	111935	113402	30630	1467	37,67	1,31
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	48111	68037	71710	16926	6673	35,18	10,26
Інші операційні доходи, тис. грн.	9382	5912	7951	-3470	2039	-36,99	34,49
Адміністративні витрати, тис. грн.	12202	15461	19264	3259	3803	26,71	24,60
Витрати на збут, тис. грн.	9205	15562	12759	6357	-2803	69,06	-18,01
Інші операційні витрати, тис. грн.	-23768	-11927	-6956	11841	4971	-49,82	-41,68
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	12318	27999	40862	15681	12683	127,30	45,30
Інші фінансові доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0,00	0,00

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші доходи, тис. грн.	145	278	1338	133	1060	91,72	381,29
Фінансові витрати, тис. грн.	-3623	-4634	-8145	-1011	-3511	27,90	75,77
Інші витрати, тис. грн.	-127	-79	-53	48	26	-37,80	-32,91
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	8713	23564	33822	14851	10258	170,45	43,53
Податок на прибуток, тис. грн.	-1825	-4540	-6438	-2715	-1808	148,77	39,82
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток), тис. грн.	6888	19024	27474	12136	8450	176,19	44,42

Примітка: розраховано за даними додатків А, Б, В

Аналіз показників фінансової звітності показує, що підприємство продовжує стабільно працювати з отриманням доходу від своєї діяльності. Після падіння у 2022 році, у наступному 2023 та 2024 роках всі показники свідчать про зростання та покращення результатів, проте довоєнного періоду досягнути не вдалося. Так, після зменшення показника чистого доходу у 2022 році майже на третину, у наступні роки чистий дохід знову почав зростати.

Величина собівартості реалізованої продукції збільшилася на 37,67% у 2023 році та на 1,31% у 2024 році. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 35,18% порівняно з попереднім роком, а у 2024 році зріс на 10,26%. Розмір операційних доходів протягом досліджуваного періоду був нестабільним: знизився на 36,99% у 2023 році та на 34,49% у 2024 році. Адміністративні витрати, до яких відносяться загальногосподарські витрати на управління підприємством, протягом досліджуваного періоду стабільно зростали: зросли на 26,71% у 2023 році та на 24,60% у 2024 році. Витрати на збут, навпаки, значно зменшилися у 2023 році на 69,06%, а у 2024 році зменшились на 18,01%. Інші операційні витрати значно зменшилися на 49,82% у 2023 році та на 41,68% у 2024 році.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє різке зниження у 2022 році, зростання у 2023 році та зниження у 2024 році на 45,30%. Фінансові витрати протягом досліджуваного періоду нерівномірно зростали, у 2023 році темп зростання істотно загальмувався, а у 2024 році зросли на 27,90%. Стосовно інших витрат, вони істотно скоротилися у 2023 році на 37,80% та у 2024 році на 32,91% порівняно із попередніми періодами.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році значно скоротився і становив всього третину від попереднього рівня. Наступного року ситуація виправилася і даний показник зріс у 2,7 рази (на 170,45% у 2023 році), а у 2024 році зріс на 43,53%. Величина податку на прибуток коливалася, найнижчою була у 2022 році, проте підприємство продовжувало працювати, отримувало прибуток, з якого сплачувало податок. І сам чистий прибуток відповідно був найнижчим у 2022 році. Результати вказують на те, що підприємство переживало складні часи у 2022 році, проте вже в наступних періодах (2023 та 2024 роки) істотно покращила свої результати. Для виходу на довоєнний рівень необхідно збільшити реалізацію продукції та задіяти можливі резерви.

Фінансовий стан підприємства характеризується рядом груп коефіцієнтів – ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Інформація про фінансовий стан підприємства наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану **** «*****» за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,896	2,233	2,180
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,545	0,508	0,343
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,164	0,070	0,017
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,562	0,567	0,574
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,778	0,764	0,740
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,473	0,466	0,501

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,697	0,667	0,743
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,713	0,782	0,687
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	4,696	5,170	4,906
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,126	1,385	1,198
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	3,793	8,410	10,195
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	5,994	14,891	17,782
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	59,173	58,102	63,235

Примітка: розраховано за даними додатків А, Б, В

Показники коефіцієнтів знаходяться загалом у межах норми, що вказує на задовільний фінансовий стан Товариства. Аналіз показників ліквідності підприємства вказує, що коефіцієнт покриття відповідає нормативним значенням. Значення показника швидкої ліквідності свідчить, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів, коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає вказаним нормативам. Коефіцієнт фінансування у 2022-2023 роках перевищував нормативні значення, що вказує на неповне використання потенціалу компанії. Інші показники фінансової стійкості компанії не виходили за межі нормативних значень.

Коефіцієнти, що характеризують ділову активність підприємства, не мають числових нормативних значень, проте таким критерієм є їх зростання протягом досліджуваного періоду. Аналіз вказує, що дані коефіцієнти нестабільні, і хоча в цілому мають тенденцію до зростання, є також і моменти їх зниження. Це може бути пояснено початком повномасштабної війни та погіршенням економічної ситуації. Зокрема, порівняно з 2024 роком, коли економічне відновлення України сповільнилося, а ВВП демонстрував менший

ріст, ніж очікувалося, стабільність фінансових показників підприємства є особливо важливою. Коливання коефіцієнтів, що характеризують ділову активність та рентабельність протягом зазначеного періоду, підкреслюють виклики, пов'язані з продовжуваною війною, нестабільною енергетичною ситуацією та зростанням виробничих витрат, що впливали на загальну економічну динаміку

2.2. Аналіз складових системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства

Менеджмент персоналу є важливою складовою загального управління підприємством. Управлінські рішення стосовно персоналу реалізуються у всіх без виключення структурних підрозділах і продуктивність роботи в значній мірі залежить від їх обґрунтованості й ефективності. Обов'язки менеджменту персоналом на Підприємстві покладені на відділ кадрів. Відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований директору, складається із 5 чоловік. Основні завдання відділу кадрів – підбір та найм персоналу, організація праці, навчання та перекваліфікація персоналу, дослідження соціально-психологічного клімату, безпека і охорона праці, оцінка резервів тощо. Відділ організовує та проводить співбесіди з кандидатами, впроваджує ефективну систему функціонування штатних працівників, організовує тренінги, атестації тощо. Вся діяльність відділу узгоджується із нормами трудового законодавства, зокрема Кодексу Законів про Працю України, який є основним нормативно-правовим актом у галузі трудового законодавства. Менеджмент персоналу здійснюється за правилами і принципами, встановленими для загального управління. Відділ кадрів традиційно є самостійним структурним підрозділом підприємства, підпорядкованим керівнику підприємства.

Менеджмент персоналу відбувається за такими напрямками:

1. Облік особового складу закладу та його підрозділів. Підготовка необхідних звітів та довідок про переведення персоналу, розробка та

виготовлення необхідних для цього бланків і бланків. Облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та обліку їх у резерві. Облік та реєстрація надходження кадрових документів, контроль за їх виконанням, в першу чергу виконанням наказів і розпоряджень по особовому складу.

2. Організація документообігу для забезпечення своєчасного і чіткого оформлення і передачі документів і розпоряджень керівництва щодо всіх напрямків роботи з персоналом, дотримання загальних і окремих правил складання і оформлення документів з роботи апарату.

3. Складання кадрових номенклатурних листків, їх облік та ведення.

7. Механізація та автоматизація обробки даних про персонал. Підготовка документів з особового складу до передачі в архів на зберігання.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни. Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Структурний склад працівників наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності працівників **** «*****» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	2024/ 2022, %
Облікова кількість працівників, осіб	236	232	236	100
з них жінки	163	165	170	104,3
в загальній кількості – осіб 16-34 роки	78	76	77	99
35-49	127	131	131	103
50 і більше	31	25	28	81

Примітка. Розрахунки автора

Протягом досліджуваного періоду Товариство практично не зазнало змін у середній кількості працівників. Кількість працівників у 2021 та 2023 роках становила 236 чоловік, знизившись у 2022 році до 232. Зазначене можна пояснити тим, що переважна кількість працівників підприємства – жінки, на яких в меншій мірі позначилось повномасштабне вторгнення. Питома вага жінок на Підприємстві становила 60,1 – 71,1%. Також переважну більшість працівників склали особи середнього віку 35-49 років – 53,8-56,4%.

Внутрішня система менеджменту персоналу має такі основні складові:

- організаційне забезпечення;
- методичне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- інформаційне забезпечення.

У таблиці 2.5 представлено детальний опис складових системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу
**** «*****».

Таблиця 2.5

Система внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу

**** «*****»

Складова	Елементи	Характеристика
1	2	3
Організаційне забезпечення	Відділ менеджменту персоналу	Здійснює найм, навчання, оцінку персоналу. Відповідає за охорону праці та впроваджує систему професійного розвитку
	Відділ охорони праці та екологічної безпеки	
	Відділ навчання та розвитку персоналу	
Методичне забезпечення	Кодекс законів про працю України	Регламентує трудові відносини. Визначає права та обов'язки працівників, процес адаптації та кар'єрного зростання
	Колективний договір	
	Посадові інструкції	
	Програма адаптації нових працівників	
	Політика розвитку кар'єри	
	Оцінка ефективності працівників	
Фінансове забезпечення	Фонд оплати праці	Передбачає зарплатну політику, бонуси та матеріальну мотивацію
	Система преміювання	
	Соціальний пакет	
	Інвестиції у навчання персоналу	

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Інформаційне забезпечення	Програма обліку кадрів	Автоматизує облік кадрів, забезпечує збір та аналіз кадрової інформації
	Електронні бази даних персоналу	
	Система звітності	
	Внутрішня комунікаційна платформа	

Примітка. Розробка автора

Організаційне забезпечення гарантує чіткий розподіл функцій між кадровими підрозділами - відділом менеджменту персоналу, відділом охорони праці та екологічної безпеки, а також відділом навчання та розвитку. Кожен відділ має свою зону відповідальності.

Інформаційне забезпечення спрощує облік кадрів та підвищує ефективність управлінських рішень. Внутрішня нормативна система менеджменту персоналу **** «*****» складається із документів та процедур в роботі з персоналом на підприємстві. Система об'єднує підходи до менеджменту персоналу, які полягають у забезпеченні підвищення ефективності праці та створенні сприятливих умов праці.

Методичне забезпечення створює правову основу для трудових відносин. Колективний договір визначає основні права працівників, а програма адаптації сприяє швидкому залученню нових співробітників. Фінансове забезпечення передбачає раціональне фінансове планування для покриття витрат на персонал – заробітну плату, бонуси, соціальний пакет, інвестиції в розвиток персоналу. **** «*****» застосовує систему бонусів та доплат, мотивує працівників до ефективної роботи. При раціональному фінансовому плануванні стає можливим забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та зберегти кваліфікованих спеціалістів.

Ефективність системи внутрішніх нормативних документів у сфері менеджменту персоналу **** «*****» залежить від того, наскільки цілісними та взаємопов'язаними є її складові. Чітке визначення функцій і відповідальності кожного підрозділу та розробка чітких процедур забезпечують ефективний менеджмент персоналу.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства

Система внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу є органічною частиною управління підприємством, оскільки через неї визначаються регламентовані підходи до організації трудових відносин, розподілу обов'язків, оцінки ефективності роботи працівника та його мотивації. Ефективність нормативного забезпечення менеджменту персоналу можна виміряти шляхом ретельного аналізу кількох ключових аспектів [35]. Перше, що необхідно зробити – вивчити, чи відповідає існуюча нормативна документація вимогам чинного законодавства та внутрішнім вимогам підприємства. Вона повинна мати чітко структуровані та зрозумілі правила; посадові інструкції, а правила внутрішнього трудового розпорядку повинні легко застосовуватися на практиці. Іншим важливим критерієм оцінки є ступінь відповідності нормативного забезпечення меті підприємства. Кадрова політика та процедури повинні забезпечувати досягнення цілей стратегічного розвитку організації, вони повинні забезпечувати ефективний розподіл ресурсів і, зрештою, гарантувати, що працівники досягнуть максимальної продуктивності. Якщо система нормативного забезпечення не відповідає загальній стратегії розвитку компанії, то це може призвести до неефективності організації та незадовільних результатів. Ще одним важливим показником є прозорість і зрозумілість нормативних документів для працівників. Чіткість регламентації процесів та доступність інформації про права, обов'язки та можливості працівників безпосередньо впливають на рівень довіри до системи управління.

Нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу має бути достатньо ефективним, щоб підтримувати мотивацію працівників на високому рівні. Оцінити ефективність системи можна також через плинність кадрів. Від кількості звільнень буде залежати, чи ефективним є внутрішній регламент, чи достатньо мотивовані працівники, чи є достатні умови для продуктивної роботи.

Гнучкість системи внутрішнього нормативного забезпечення дозволяє уникнути всіх ризиків, пов'язаних із застарілим підходом до менеджменту персоналу.

Система внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу **** «*****» є елементом кадрової політики підприємства. Вона забезпечує чітке регулювання всіх процесів, пов'язаних із підбором, адаптацією, навчанням, оцінюванням та мотивацією персоналу.

У табл. 2.6 проведено оцінку складових нормативного забезпечення менеджменту у **** «*****»: організаційне забезпечення, методичне забезпечення, фінансове забезпечення та інформаційне забезпечення. Для оцінки ефективності кожної складової системи менеджменту персоналу використовується бальна шкала від 1 до 10, де: 1-4 – низький рівень ефективності; 5-7 – середній рівень ефективності; 8-10 – високий рівень ефективності. Оцінка проводиться за чотирма критеріями:

- чіткість організації;
- рівень регламентації;
- ефективність застосування;
- автоматизація процесів.

Таблиця 2.6

Оцінка складових системи менеджменту персоналу **** «*****»

Складова	Чіткість організації	Рівень регламентації	Ефективність застосування	Автоматизація процесів	Середній бал
Організаційне забезпечення	9	8	8	7	8,0
Методичне забезпечення	8	9	7	6	7,5
Фінансове забезпечення	7	7	8	6	7,0
Інформаційне забезпечення	7	6	7	8	7,0

Примітка. Розробка автора

Оцінка всіх складових системи менеджменту персоналу **** «*****» показала високий рівень організаційно-методичного забезпечення.

Організаційна підтримка досягла найвищого середнього значення – 8,0 балів. Методичне забезпечення також досить високе – 7,5, але є низький рівень автоматизації процесів. І по фінансовому, і по інформаційному забезпеченню він склав у середньому 7,0. Це свідчить про певну стабільність і відносну слабкість у цих сферах.

Загалом система менеджменту персоналу **** «*****» демонструє високий рівень організації та регламентації, проте має потенціал для вдосконалення через підвищення рівня автоматизації процесів. Оптимізація інформаційного забезпечення, зокрема розширення цифрових рішень, дозволить підвищити ефективність застосування кадрової політики підприємства.

Інтегральний показник оцінюється як середньозважене значення оцінок усіх складових за формулою:

$$I = \frac{\sum (B_i * W_i)}{\sum W_i} \quad (2.1)$$

де I – інтегральний показник ефективності;

B_i – середній бал оцінки кожної складової;

W_i – ваговий коефіцієнт складової (визначається на основі її впливу на загальну систему менеджменту персоналу, сума всіх ваг дорівнює 1).

Для розрахунку вагових коефіцієнтів приймаємо таку градацію:

- організаційне забезпечення – 0,35;
- методичне забезпечення – 0,25;
- фінансове забезпечення – 0,20;
- інформаційне забезпечення – 0,20.

$$I = \frac{(8 * 0,35) + (7,5 * 0,25) + (7 * 0,2) + (7 * 0,2)}{0,35 + 0,25 + 0,2 + 0,2} = 7,48$$

Система менеджменту персоналу у **** «*****» працює на досить високому рівні (7,48 із 10). Найвищу оцінку отримало організаційне

забезпечення – 8,0. Методичне забезпечення також має високу оцінку, однак потребує подальшого вдосконалення в частині автоматизації процесів. Фінансове та інформаційне забезпечення оцінені на середньому рівні. Для досягнення оптимального рівня (8,5-9 балів) необхідно вдосконалити системи автоматизації кадрових процесів, покращити фінансову мотивацію працівників та оптимізувати методичне забезпечення шляхом розробки нових інструментів оцінки та навчання персоналу.

Оцінка ефективності системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу **** «*****» показала, що вона має чітку структуру та відповідає основним вимогам сучасного менеджменту персоналу. Регламентуючі документи добре розроблені, проте деякі з них потребують актуалізації відповідно до змін у законодавстві та внутрішніх потреб компанії. Спостерігається належний рівень методичного супроводу, він забезпечує зрозумілість процесів для працівників, але не завжди гарантує їхню гнучкість.

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу є достатнім, однак рівень інвестицій у розвиток цифрових інструментів та автоматизацію процесів поки що залишається відносно низьким. Водночас інформаційне забезпечення має потенціал до покращення шляхом розширення внутрішніх комунікаційних платформ та системи аналітики. Значним плюсом є чітка організація кадрових процесів: розподіл відповідальності між підрозділами дозволяє уникати дублювання функцій та покращує координацію. Проте рівень автоматизації потребує вдосконалення, особливо в питаннях документообігу та оцінювання ефективності персоналу.

Загалом система внутрішнього нормативного забезпечення у **** «*****» є ефективною, але має потенціал для покращення. Для подальшого розвитку слід зробити акцент на цифровізації та покращенні фінансування кадрових ініціатив. Гнучкість нормативної бази дозволить адаптувати управлінські рішення до змін у ринку праці та стане ключовим фактором успіху.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході проведеного дослідження детально проаналізовано основні аспекти теми, розглянуто ключові теоретичні положення та практичні підходи. На основі отриманих результатів можна сформулювати кілька важливих висновків, які мають як теоретичне, так і практичне значення для подальшого розвитку та вдосконалення відповідної сфери:

1. Розглянуто теоретико-методичні аспекти функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства. З'ясовано, що система менеджменту персоналу є багатокомпонентною структурою, яка включає цільові, функціональні, керуючі, забезпечувальні та інші підсистеми. Основною метою менеджменту персоналу є забезпечення високої ефективності трудової діяльності працівників при одночасному досягненні цілей підприємства. Особливе значення в цій системі має внутрішнє нормативне забезпечення, яке виступає правовим і організаційним фундаментом кадрової роботи. Система охоплює широке коло документів, які регламентують трудові відносини, правила внутрішнього трудового розпорядку, процедури оцінювання та мотивації персоналу. Вона є важливою складовою правової безпеки підприємства та забезпечує дотримання трудового законодавства. Внутрішня нормативна система дозволяє уникнути суб'єктивізму у прийнятті управлінських рішень та забезпечити рівне ставлення до всіх працівників. Вона регламентує процеси підбору, адаптації, навчання, оцінювання та просування персоналу. Ефективність менеджменту персоналу безпосередньо залежить від чіткості та актуальності нормативної бази. Внутрішнє нормативне забезпечення забезпечує єдність у підходах до менеджменту персоналу та сприяє формуванню корпоративної культури. Таким чином, система внутрішнього нормативного забезпечення є необхідним інструментом для стабільного та ефективного функціонування менеджменту

персоналу. Її наявність свідчить про високий рівень організаційної культури підприємства та стратегічну орієнтованість його управління.

2. Визначено, що внутрішнє нормативне забезпечення менеджменту персоналу є фундаментом для стабільного та ефективного функціонування системи управління. Його основою виступає нормативно-правова база, яка поєднує в собі як державні законодавчі акти, так і внутрішні локальні нормативні документи підприємства. Законодавча база забезпечує правові гарантії працівників, регламентує трудові відносини, соціальний захист, оплату праці, охорону праці, пенсійне забезпечення та врегулювання трудових конфліктів. Водночас внутрішні документи, зокрема правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, колективний договір, регламентують повсякденну діяльність підприємства та визначають зобов'язання обох сторін трудового процесу. Нормативно-методичні документи сприяють формалізації процесів менеджменту персоналу, забезпечують чіткість, послідовність і відповідальність у кадровій роботі. Інструментом взаємодії між роботодавцем і працівниками слугує колективний договір, який врегульовує соціально-трудова відносини та забезпечує баланс інтересів. Забезпечення ресурсами – кадровими, фінансовими, інформаційними, матеріально-технічними – виступає підґрунтям реалізації прийнятих нормативів та політик. Ефективність менеджменту персоналу значною мірою залежить від здатності підприємства створити цілісну та гнучку систему внутрішнього нормативного регулювання. Отже, внутрішнє нормативне забезпечення виступає гарантією дотримання прав працівників та стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Його системне вдосконалення забезпечує прозорість процесів менеджменту, зростання ефективності кадрової політики і, врешті-решт, успішну реалізацію загальної стратегії розвитку підприємства.

3. Розглянуто сутність і значення внутрішнього нормативного забезпечення як основи ефективного менеджменту персоналу підприємства. Встановлено, що дана система охоплює сукупність політик, інструкцій, процедур та регламентів, які визначають порядок взаємодії працівників і

роботодавця та формують єдині стандарти поведінки. Внутрішнє нормативне забезпечення сприяє формуванню стабільного організаційного середовища, зменшенню конфліктів та підвищенню продуктивності праці. Ефективність цієї системи безпосередньо впливає на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

У роботі запропоновано кілька методичних підходів до аналізу ефективності нормативного забезпечення, серед яких SWOT-аналіз, анкетування працівників, оцінка за допомогою KPI, інтерв'ю з керівниками, метод бенчмаркінгу та використання контрольних списків. Кожен з них має свої переваги та обмеження, тому оптимальним вважається комплексне поєднання різних підходів для досягнення максимально об'єктивного результату. Також розглянуто доцільність використання ключових показників, які відображають основні аспекти трудових відносин і організації роботи на підприємстві. Серед них - процедура найму, графік роботи, система мотивації, правила поведінки та взаємодії працівників. Проведення оцінки за даними критеріями дозволяє глибше зрозуміти рівень відповідності внутрішньої нормативної бази потребам бізнесу та очікуванням персоналу. З огляду на середовище функціонування підприємств, постає потреба в регулярному оновленні й адаптації нормативної бази до змін у стратегії, ринку праці та правовому полі. У зв'язку з цим оцінювання повинно охоплювати як організаційні, так і методичні, інформаційні та фінансові складові системи менеджменту персоналу. Відтак, система внутрішнього нормативного забезпечення перетворюється на стратегічний ресурс розвитку підприємства.

4. Досліджено, що **** «*****» є одним із провідних українських виробників текстильних виробів з повним циклом виробництва – від виготовлення тканини до продажу готової продукції. За роки своєї діяльності компанія зарекомендувала себе як стабільний і надійний учасник ринку як в Україні, так і за її межами. Асортимент продукції **** «*****» охоплює широкий спектр текстильних товарів, які орієнтовані на різні сегменти споживачів – від роздрібного покупця до корпоративного замовника. Компанія

розвиває власну мережу збуту, використовує фірмові магазини та інтернет-канали. Водночас ефективність господарської діяльності підприємства забезпечується сучасним обладнанням, високим рівнем матеріально-технічного забезпечення та кваліфікованим персоналом. Аналіз основних фондів підприємства засвідчив позитивну динаміку інвестицій у виробничі ресурси, хоча спостерігається і зростання зносу основних засобів.

Аналіз діяльності **** «*****» показав, що підприємство має стабільне положення на ринку з майже 30-річним досвідом роботи та потужною виробничою базою. Основні фонди компанії за період 2022–2024 років зросли з 60 180 тис. грн до 89 785 тис. грн. Водночас рівень зносу основних засобів коливався, знижуючись у 2023 році до 57,38%, проте знову зріс у 2024 році до 62,95%. Залишкова вартість активів у 2022 році значно збільшилась – до 35 217 тис. грн, однак у 2023 році дещо знизилась до 33 272 тис. грн, що вказує на часткове зношення активів та необхідність подальших інвестицій.

Компанія підтримує високі стандарти якості продукції, застосовує сучасне обладнання світових виробників та сертифіковану лабораторію контролю якості. Важливою перевагою є повний виробничий цикл – від виготовлення тканин до реалізації через власну роздрібну мережу і інтернет-магазини. Експортна складова підприємства у 2022 році становила 38%, а в 2024 році основним ринком залишалась Україна з часткою понад 98%.

Система внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу дозволяє ефективно організовувати роботу працівників, формувати сприятливий мікроклімат та забезпечувати високу продуктивність. Кадрова політика підприємства спрямована на залучення кваліфікованих фахівців та стимулювання їх професійного розвитку. Компанія демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати водночас традиції та автентичність продукції. Завдяки цьому **** «*****» посідає провідні позиції на ринку українського етно-текстилю. Загалом, ефективність функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу **** «*****» підтримує стабільну роботу

підприємства, однак існують виклики, пов'язані з оновленням матеріально-технічної бази та посиленням інноваційної діяльності. Рекомендується спрямувати зусилля на підвищення рівня інвестицій у модернізацію основних засобів та розширення інноваційних проектів. Для збереження конкурентних позицій **** «*****» має продовжувати активно інвестувати в матеріально-технічну базу, удосконалювати систему менеджменту персоналу і впроваджувати сучасні технології, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори ринку. Отже, аналіз системи внутрішнього нормативного забезпечення у контексті функціонування менеджменту персоналу підтвердив її важливу роль у досягненні стратегічних цілей компанії.

5. Узагальнюючи результати аналізу складових системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу **** «*****», можна зробити висновок, що підприємство має цілісну й логічно побудовану систему менеджменту персоналу. Вона охоплює всі ключові елементи – організаційне, методичне, фінансове та інформаційне забезпечення. Відділ кадрів відіграє центральну роль у системі, забезпечує підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та контроль за розвитком персоналу. Завдяки розподілу обов'язків між окремими підрозділами досягається чіткість і відповідальність у виконанні функцій. Методичне забезпечення ґрунтується на трудовому законодавстві та внутрішніх документах. Колективний договір, посадові інструкції та програми розвитку створюють правову та організаційну основу для ефективної роботи персоналу. Важливо, що підприємство приділяє увагу сучасним технологіям та внутрішній комунікації.

Демографічна структура персоналу свідчить про стабільність кадрів та домінування середнього віку. Відділ кадрів, який нараховує 5 осіб, забезпечує комплексне управління людськими ресурсами, включаючи підбір, адаптацію, навчання та оцінку персоналу. Організаційне забезпечення на підприємстві функціонує через чітке розмежування функцій між трьома ключовими підрозділами: кадровим відділом, відділом охорони праці та відділом розвитку персоналу. У 2023 році штатна чисельність працівників склала 236 осіб, що на 4

особи більше порівняно з 2022 роком (232 особи). Серед працівників домінують особи віком 35–49 років, які у 2023 році становили 131 особу, або 55,5% від загального складу. Водночас частка молоді (16–34 роки) становить 77 осіб (32,6%).

Методичне забезпечення базується на трудовому законодавстві, колективному договорі, посадових інструкціях та адаптаційних програмах. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу охоплює фонд оплати праці, преміальні механізми, інвестиції в навчання. Інформаційна система менеджменту персоналу автоматизована – підприємство використовує сучасні цифрові платформи для обліку кадрів та внутрішньої комунікації. На сьогодні електронна база даних охоплює 100% персоналу, а щоквартальні звіти дозволяють керівництву вчасно реагувати на кадрові зміни.

Загалом система нормативного забезпечення менеджменту персоналу **** «*****» є комплексною та функціонально завершеною. Вона поєднує стратегічні й операційні підходи до управління людським капіталом. Завдяки чіткому розподілу функцій, відповідному нормативному регулюванню та впровадженню цифрових технологій у 2023 році підприємству вдалося зберегти повну чисельність працівників на рівні 2021 року.

6. Проведено оцінку ефективності функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу **** «*****». Внутрішні нормативні документи компанії мають високий рівень організації, відповідають чинному законодавству та орієнтовані на підтримку трудової дисципліни й ефективності. Високі бали за такими складовими, як організаційне та методичне забезпечення, свідчать про якісну регламентацію та системний підхід до менеджменту персоналу. Найбільшою перевагою є чітке організаційне забезпечення кадрової політики, яке забезпечує стабільність внутрішніх процесів і зрозумілий розподіл обов'язків. Водночас, методичне забезпечення потребує оновлення інструментів та механізмів адаптації й оцінювання персоналу відповідно до змін на ринку праці. Середньою є ефективність фінансового та інформаційного забезпечення. Рівень автоматизації процесів є недостатнім і

виступає стримуючим фактором для зростання ефективності всієї системи. Інтегральний показник ефективності (7,48 із 10) свідчить про стабільну, але не максимальну результативність. З метою досягнення стратегічних переваг підприємству доцільно впровадити сучасні IT-рішення в управлінні персоналом, зокрема в частині документообігу, контролю виконання посадових інструкцій і аналізу результатів праці. Успішне поєднання нормативного регулювання з сучасними технологіями дасть змогу **** «*****» реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Підприємству варто й надалі удосконалювати внутрішні процедури.

На основі результатів проведеного аналізу функціонування системи внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу **** «*****» в умовах війни, доцільно сформулювати такі рекомендації щодо її вдосконалення:

1. Актуалізувати внутрішні нормативні документи відповідно до умов воєнного стану. Зокрема, варто переглянути посадові інструкції, колективний договір, регламенти з охорони праці, політику щодо дистанційної роботи та мобілізаційної готовності.

2. Запровадити окреме положення про дії персоналу в умовах воєнного стану чи надзвичайної ситуації, де визначити: порядок евакуації; правила інформування працівників; дистанційні/змінні графіки роботи; обов'язки відповідальних осіб; процедури кадрових змін (наприклад, при мобілізації, втраті зв'язку з працівником тощо).

3. Розробити чіткий регламент внутрішніх комунікацій, який регулюватиме порядок обміну інформацією між структурними підрозділами та з працівниками під час нестабільної ситуації (відключення електроенергії, обстріли тощо).

4. Оптимізувати кадрове діловодство, зокрема: перевести частину кадрових процесів в електронну форму, забезпечити резервне копіювання внутрішніх документів (локальних нормативних актів, наказів, положень, анкет тощо).

5. Удосконалити процедури адаптації та навчання нових працівників, які були прийняті під час воєнного стану. Створити оновлений локальний акт щодо адаптації персоналу в умовах надзвичайних ситуацій.

6. Розробити внутрішні політики з підтримки мобілізованих працівників, включаючи збереження робочого місця, комунікацію з родичами, надання психологічної підтримки, компенсаційні механізми (за наявності фінансових можливостей підприємства).

7. Підвищити гнучкість внутрішньої системи мотивації та оцінки персоналу шляхом: встановлення гнучких цілей для працівників у зонах ризику; впровадження короткотермінових KPI на період дії воєнного стану; відображення в локальних документах нових умов оплати праці, з урахуванням інфляційних ризиків і змін графіків.

8. Періодично здійснювати аудит внутрішнього нормативного забезпечення, щонайменше раз на пів року, з фокусом на відповідність умовам зовнішнього середовища, рекомендаціям державних органів і реальним потребам персоналу.

9. Підвищити компетентність HR-фахівців у сфері трудового права в умовах війни, організувавши внутрішнє навчання або консультації з зовнішніми експертами щодо змін у Кодексі законів про працю; законодавчих актів щодо мобілізації, бронювання, переведення персоналу; прав і обов'язків роботодавця під час війни.

10. Забезпечити прозорість внутрішніх нормативних документів шляхом їх публікації в корпоративному порталі, у роздрукованому вигляді в доступних для працівників зонах, а також доступності інструкцій мовою, зрозумілою для всіх співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО». 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content> (дата звернення: 07.05.2025).
2. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_1_up.pdf (дата звернення: 07.05.2025).
3. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).
4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. (35). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 07.05.2025).
5. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2019. 200 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.->

tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf
(дата звернення: 07.05.2025).

6. Ружанський О. Нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту в публічному управлінні системою ДСНС України. *Науковий вісник: Державне управління*. (1 (13). 2023. С. 123–137. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-123-137](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-123-137) (дата звернення: 07.05.2025).

7. Титенко Л. В., Богдан С. В., Мізіренко О. С. Управлінський внутрішній контроль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. Випуск № 19. 2018. С. 1358-1363. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/202.pdf (дата звернення: 07.05.2025).

8. Конституція України: Конституція від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 07.05.2025).

9. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

10. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

11. Про колективні угоди та договори: Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

12. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

13. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

14. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

15. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 № 1788-XII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

16. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page7.html (дата звернення: 12.05.2025).

17. Посилкіна О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г. В. Кубасова. Х.: НФаУ. 2015. 517 с.

18. Воронко Р., Марценюк Р., Чік М. Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство*. (64). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-43> (дата звернення: 20.05.2025).

19. Швед В. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. №3 (27). 2023. С.58-69. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2023/Shved_Boiko.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

20. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/Посібник%202022%20MP-33.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

21. **** «*****». URL: ***** (дата звернення: 20.05.2025).

22. **** «*****». *Опендатабот*. URL: ***** (дата звернення: 20.05.2025).

23. Історія успіху: **** «*****». *Торгово-промислова палата України*. 2019. URL: ***** (дата звернення: 20.05.2025).
24. Про нас. *Офіційний сайт* **** «*****». URL: ***** (дата звернення: 20.05.2025).
25. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n462> (дата звернення: 20.05.2025).
26. Фінансова звітність **** «*****». URL: ***** *****
***** ***** ***** ***** ***** (дата звернення: 20.05.2025).
27. Інформація про фінансові показники **** «*****» за 2023 рік URL: ***** ***** ***** ***** ***** (дата звернення: 20.05.2025).
28. Інформація про фінансові показники **** «*****» за 2022 рік URL: ***** ***** ***** ***** ***** (дата звернення: 21.05.2025).
29. Інформація про фінансові показники **** «*****» за 2021 рік URL: ***** ***** ***** ***** ***** (дата звернення: 21.05.2025).
30. Найбільший виробник тканин URL: ***** (дата звернення: 21.05.2025).
31. Інформація щодо участі **** «*****» в публічних закупівлях URL: ***** (дата звернення: 21.05.2025).
32. Черчик Л. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.
33. Черчик Л., Стрижеус Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Луцьк, 2021. 146 с. 34. Процес стратегічного планування. URL: <https://worksection.com/ua/blog/the-strategic-planning-process-1.html> (дата звернення: 21.05.2025).

35. Смага В., Черчик Л. Методичні підходи до аналізу складових внутрішнього нормативного забезпечення менеджменту персоналу підприємства та оцінки його ефективності / Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (12 травня 2025 року, м. Луцьк) / відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 199-203.

ДОДАТКИ