

УДК 331.522  
DOI: 10.15673/ie.v15i2.2675

**Бондаренко Л.А.**

кандидат економічних наук, доцентка  
кафедра туризму та економіки підприємства  
E-mail: bondarenko.l.a@nmu.one  
ORCID ID: 0000-0003-4904-7435

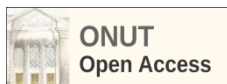
**Козинець А.П.**

магістрант  
кафедра туризму та економіки підприємства  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
проспект Дмитра Яворницького, 19, Дніпро, Україна, 49000  
E-mail: kozynets.a.p@nmu.one  
ORCID ID: 0000-0002-6753-3456

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена узагальненню специфіки побудови системи управління персоналом в промислових організаціях. Метою статті є аналіз теоретичних та практичних особливостей формування системи управління персоналом на промисловому підприємстві. У дослідженні використовувалися такі методи, як ретроспективний аналіз, критичний аналіз, синтез, графічний метод, метод узагальнення. Досліджено теоретичні підходи до визначення категорії "система управління персоналом", "управління персоналом промислового підприємства". Доведено, що попри велику кількість наукових досліджень ця проблема й досі залишається актуальною. Дослідження функціональної системи управління персоналом на підприємстві сфокусовано на специфіці бізнес-системи промислових підприємств, наприклад, здійснення трудових відносин і підготовка кадрів, що необхідно врахувати для формування даної системи. Наведено перелік функцій і завдань управління персоналом на промисловому підприємстві. Розроблено систему управління персоналом промислового підприємства.

**Ключові слова:** персонал, людські ресурси, система управління персоналом, промислове підприємство.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Розвиток системи управління персоналом для промислового підприємства зумовлюють сучасні умови конкуренто-спроможності компанії щодо позиції на ринку. Володіння фінансовими, інформаційними, сировинними ресурсами у сучасній економічній ситуації перестав бути значним та актуальним, найбільш важливою перевагою є потенціал людських ресурсів, і як наслідок, його розвиток. В умовах цифровізації економіки, основним чинником конкурентоспроможності підприємств, їх виживання та процвітання стає якість персоналу та його ставлення до праці. Від рівня якості та ефективного використання персоналу суттєво залежить результат діяльності всього підприємства.

Необхідно окремо зауважити, що за останні декілька років, негативний вплив на якість персоналу підприємств спричинила пандемія Covid-19. Мова йдеться не лише про економічні наслідки для виробничих підприємств, але і про погіршення здоров'я наявних та потенційних кадрів підприємства.

Тому, ці тенденції підкреслюють необхідність та актуальність досліджень в сфері формування системи управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначена проблематика традиційно широко обговорюється в науковому співтоваристві. Істотний внесок у ступінь розробленості проблеми управління персоналом промислового підприємства внесли такі вчені, як С. Єлєцьких [12], Л. Марценюк [7], Л. Любохінець [13], В. Покин'єрєда [14], А. Шахно [15]. Теоретичні аспекти формування системи управління персоналом досліджували: Д. Андерсон і Л. Андерсон [4], М. Рейсс [5], О. Пассенхейм [6], Л. Балабанова, О. Стельмашенко [8], Н. Дуляба [2].

Ураховуючи велику кількість наукових доробок у даній сфері, все ще недостатньо дослідженими залишаються питання стосовно визначення основних напрямів формування дієвої системи управління персоналом.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є аналіз теоретичних та практичних особливостей формування системи управління персоналом на промисловому підприємстві.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Управління персоналом на промисловому підприємстві є однією з ключових складових успішної діяльності. Швидкі зміни у сучасному бізнес-середовищі вимагають від підприємств ефективних стратегій управління персоналом, які б забезпечували не тільки стабільність, але і конкурентоспроможність на ринку.

Рівень і якість життя, добробут і промислове зростання переважно залежать від працездатності населення. Потрібне поступальне збільшення трудового потенціалу та постійний пошук резервів формування трудового потенціалу для забезпечення сталого розвитку ключових галузей економіки.

Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах мінливого зовнішнього середовища визначають цінність та результативність прийнятих рішень.

Визначення поняття "система управління персоналом" може варіюватися в залежності від підходу та дослідника. Розглянемо різні наукові підходи та визначення цього поняття відомих західних та вітчизняних авторів.

Автор багатьох книг про управління персоналом, Майкл Армстронг, визначає систему управління персоналом як "структуровану систему процесів, процедур і практик, спрямованих на привертання, розвиток і управління працівниками організації з метою досягнення стратегічних цілей" [9].

Підприємець та вчений у галузі управління ресурсами людського капіталу Леслі Флетчер визначає систему управління персоналом як "цілісний набір політик, практик і програм, спрямованих на ефективне використання та розвиток робочої сили організації" [3].

Американський вчений, представник чиказької школи, Гері Беккер є одним з піонерів економічної теорії ресурсів людського капіталу, визначає систему управління персоналом як "інвестицію організації в здобуття, розвиток і збереження людських ресу-

рсів з метою збільшення продуктивності та прибутковості." [11].

Ці різні визначення відображають різноманітність підходів та акцентують різні аспекти системи управління персоналом. Об'єднуючи їх, можна отримати більш повне розуміння цього важливого поняття в контексті сучасного управління ресурсами людського капіталу.

Науковці Д. Андерсон і Л. Андерсон у своїх роботах досліджували формування системи управління персоналом та визначили систему управління персоналом як "систему, що об'єднує в собі стратегічне планування, найм, навчання, розвиток, мотивацію і контроль за роботою працівників з метою забезпечення досягнення цілей організації" [4].

В дослідженні Л. Балабанова [9] підкреслює, що система управління персоналом це взаємопов'язані економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, які забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Тобто формування системи управління персоналом - це складний і багатоетапний процес, який вимагає глибокого аналізу, планування і впровадження конкретних практик та стратегій.

За результатами аналізу визначення поняття «система управління персоналом» різними авторами визначено, що це комплексна структура, яка включає в себе стратегічне та оперативне планування, організаційні процеси, методи та інструменти, спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення її стратегічних цілей та завдань. Система управління персоналом є критичною для успішності організації, оскільки вона впливає на найцінніший ресурс - працюючих людей.

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя будь-якого промислового підприємства, здатне багаторазово підвищити її ефективність. Одним із важливих напрямів дослідження з управління персоналом на промисловому підприємстві є уточнення функцій та завдань управління (табл. 1).

Таблиця 1

Функції та завдання управління персоналом на промисловому підприємстві\*

Функції	Завдання
Прогнозування	Визначення стратегічного напрямку, мети і цілей управління персоналом, які повинні співзвучати з загальною стратегією організації, прогнозування потреби в персоналі.
Планування	Встановити взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, які забезпечують кадрами організацію, планування та розробка стратегій пошуку, найму, утримання та розвитку працівників для забезпечення потреб підприємства у персоналі, оцінка кандидатів на вакантну посаду,
Організація	Програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників і розвитку їхнього потенціалу, розробка заходів щодо розвитку кадрового резерву, організація і проведення атестації кадрів..
Контроль	Контроль за дотриманням техніки безпеки на підприємстві, відповідність трудовому законодавству з питань організації та оплати праці, використання методів і інструментів для оцінки продуктивності працівників, а також моніторингу та контролю їхньої роботи.
Аналіз	Впровадження кадрової інформаційної системи: використання сучасних технологій для збору, аналізу та обробки даних щодо персоналу для прийняття відповідних управлінських рішень, аналіз мотиваційних систем, які включають в себе заробітну плату, компенсації, бонуси, а також враховують фактори задоволення на роботі матеріального і морального стимулювання.

Продовження табл. 1

Функції	Завдання
Облік	Оформлення та облік прийому, звільнень, переміщень персоналу, інформаційне забезпечення системи керування персоналом, профорієнтація, забезпечення зайнятості, складання статистичної звітності.
Регулювання	Внесення змін, доповнень та корегувань до розроблених заходів з управління персоналом

\* складено авторами на основі [7, 12, 13]

Для визначення сутності системи управління персоналом розглянемо чинники, які впливають на неї:

1. Економічне середовище. Зміни в економіці, включаючи фінансову стабільність, ринкову конкуренцію і таргети вартості, можуть впливати на бюджети і ресурси для управління персоналом.

2. Законодавство і регулювання. Нормативи і правила, пов'язані з трудовими відносинами, гарантіями працівників та безпекою на роботі, можуть вимагати від організації виконання певних вимог.

3. Соціокультурні та демографічні змін. Зміни в культурних стереотипах, поколіннях працівників, різноманітність робочої сили та інші соціокуль-

турні аспекти, що впливають на вимоги та очікування працівників.

4. Технологічний розвиток. Використання новітніх технологій може покращити процеси управління персоналом та комунікацію з працівниками.

5. Конкурентний тиск. Конкуренція на ринку праці може впливати на здатність організації привертати і утримувати талановитих працівників.

Таким чином, сутність системи управління персоналом полягає в тому, щоб враховувати ці чинники і розвивати стратегії та практики, які допомагають організації вирішувати їхні завдання в ефективний спосіб, забезпечуючи успішність і конкурентоспроможність на ринку (табл.2).

Таблиця 2

## Стратегії розвитку системи управління персоналом\*

Стратегія розвитку	Основні характеристики	Короткий опис
Стратегія гуманістичного управління	Спрямована на задоволення потреб працівників. Акцент на розвиток і підтримку співробітників.	Стратегія, яка ставить працівників в центр уваги, наголошуючи на їхньому комфорті, розвитку та задоволенні на роботі.
Стратегія оптимізації ресурсів	Максимізація використання людських ресурсів. Ефективність та продуктивність в фокусі.	Стратегія, спрямована на максимізацію використання наявних ресурсів шляхом оптимізації робочого процесу та продуктивності.
Стратегія розвитку талантів	Зосереджена на пошуку, розвитку та утриманні талановитих співробітників. Проактивний підхід до виявлення та розвитку потенціалу.	Стратегія, яка акцентує увагу на ідентифікації та розвитку найбільш цінних працівників з метою забезпечення конкурентоспроможності.
Стратегія міжнародного управління персоналом	Орієнтована на глобальний ринок праці. Управління робочою силою в різних країнах.	Стратегія, яка допомагає організації ефективно управляти робочими силами в різних країнах та максимізувати глобальний потенціал.
Стратегія розвитку культури організації	Створення корпоративної культури, що підтримує цінності та місію компанії. Забезпечення відповідності культури організації	Стратегія, спрямована на формування та зміцнення унікальної корпоративної культури, яка відображає цінності та цілі організації та впливає на дії співробітників.

\* розробка авторів

Ці різні стратегії розвитку системи управління персоналом можуть вибиратися відповідно до потреб та цілей організації, а також враховувати зовнішні фактори, такі як галузеві особливості та економічне середовище. Організації можуть комбінувати різні стратегії або адаптувати їх у відповідності до конкретних умов і завдань.

Головною метою управління персоналом є отримання найефективнішої роботи персоналу та

внесок у прибуток промислового підприємства, який досягається завдяки їх забезпечення висококваліфікованими та зацікавленими працівниками через задоволення соціальних потреб людини на виробництві.

Поняття управління персоналом передбачає не командування людьми, а створення умов для ефективного використання людських ресурсів та кожного працівника окремо. Система управління персоналом промислового підприємства має свою структуру та

змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 2).

Формування системи управління персоналом на промисловому підприємстві є дуже важливим, тому що керівнику промислового підприємства і керів-

никам підрозділів потрібно правильно проводити системну оцінку персоналу, правильно ставити цілі. Досягнення продуктивної взаємодії працівників у процесі трудової діяльності можливе лише при використанні ефективної системи управління персоналом.

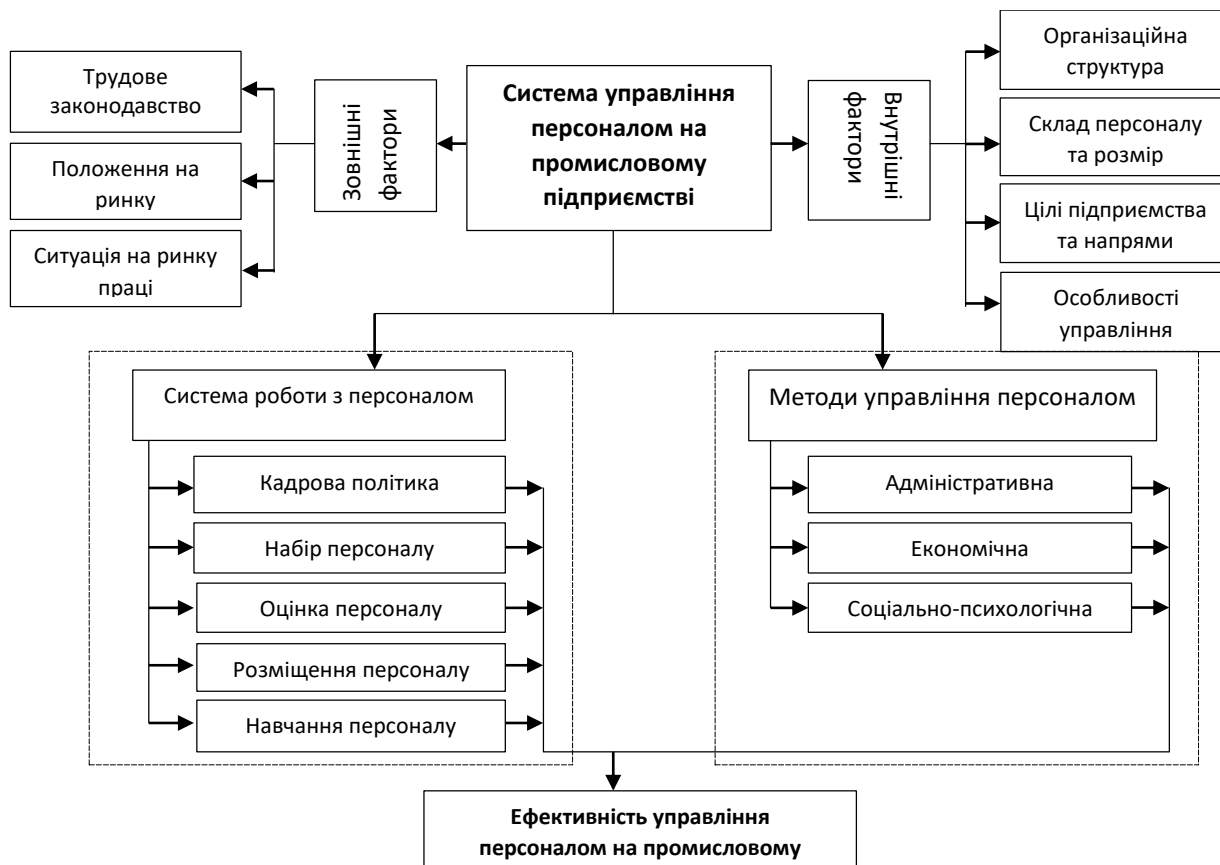


Рис. 2. Система управління персоналом промислового підприємства\*

\*складено авторами на основі [7,11,14]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Процес формування та розвитку системи управління персоналу промислового підприємства має бути системним та стратегічно-орієнтованим. Цього можна досягти на основі врахування як внутрішніх організаційно-економічних чинників, так і зовнішніх, які пов'язані з ринковою кон'юктурою. Організаційно-економічні чинники взаємодіють і визначають ефективність системи управління персона-

лом в організації. Належне управління і уважний аналіз цих чинників допоможуть покращити використання персоналу та досягнення стратегічних цілей.

Створення ефективної системи управління персоналом є невід'ємною умовою успішного управління трудовими ресурсами організації, що у свою чергу забезпечує ефективну економічну діяльність промислового підприємства.

## Література

1. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається // Вісник Тернопільського національного економічного університету. Сер. Економіка і управління підприємствами. Вип. 1. 2020. С. 113–125. doi: 10.35774/visnyk2020.01.113
2. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах // Інфраструктура ринку. Сер. Економіка та управління підприємствами. Вип. 39. 2020. С.165–170. doi: 10.32843/infrastruct39-27
3. Leszczynski V. Methodical approaches to human resources management in innovative enterprises // Ways to Improve Construction Efficiency. 2020. №46. С. 209 -216. doi: 10.32347/2707-501x.2020.46.209-216
4. Anderson D., Anderson L. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 272 p.

5. Reiss M. Change Management: A Balanced and Blended Approach. Berlin: Books on Demand GmbH, 2012. 356 p.
6. Passenheim O. Change Management. London: Ventus Publishing ApS, 2010. 50 p.
7. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства // Економічний журнал Одес. політех. ун-ту. 2020. №2. С. 102-107. doi: 10.15276/EJ.02.2020.14
8. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. підручник. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
10. Теорія Г. Мінцберга. URL: [https://stud.com.ua/71954/sotsiologiya/teoriya\\_mintsberga](https://stud.com.ua/71954/sotsiologiya/teoriya_mintsberga). (дата звернення: 05.04.2023).
11. Квитка А. Особливості відтворення людського капіталу у трансформаційній економіці // Бізнесінформ. №11. 2009. С. 127-129.
12. Єленьких С. Я. Персонал як стратегічний ресурс інноваційного підприємства // Науковий Вісник ДДМА: зб. наук. праць. Краматорськ. 2015. № 3(18Е). С. 279-284.
13. Любохинець Л. С. Фактори підвищення конкурентоспроможності людського капіталу і персоналу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2013. №3 (Т.2). С.101-104.
14. Покинъчереда В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково – економічна сутність категорій // Економіка та держава. 2018. №8. С.35-41.
15. Шура Н.О., Шахно А. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально- трудового потенціалу підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2021. №20. С. 18-20. doi: 10.32702/2306-6814.2021.20.18

Стаття надійшла 28.04.2023

Стаття прийнята до друку 12.05.2023

Доступно в мережі Internet 30.06.2023

#### **Bondarenko L.**

Ph.D., Associate Professor,

Department of Tourism and Economics of Enterprise

E-mail: [bondarenko.l.a@nmu.one](mailto:bondarenko.l.a@nmu.one)

ORCID ID: 0000-0003-4904-7435

#### **Kozynets A.**

Undergraduate

Department of Tourism and Economics of Enterprise

Dnipro University of Technology

av. Dmytra Yavornytskoho, 19, Dnipro, Ukraine, 49005

E-mail: [kozynets.a.p@nmu.one](mailto:kozynets.a.p@nmu.one)

ORCID ID: 0000-0002-6753-3456

## **THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article is devoted to the generalization of the specifics of building a personnel management system in industrial organizations. The purpose of the article is to analyze the theoretical and practical features of the formation of a personnel management system at an industrial enterprise. The methodological toolkit of the research consisted of such methods as retrospective analysis, critical analysis, synthesis, graphic method, generalization method. Theoretical approaches to defining the category "personnel management system", "personnel management of an industrial enterprise" have been studied. It has been proven that, despite a large number of scientific studies, this problem is still relevant. The study of the functional personnel management system at the enterprise is focused on the specifics of the business system of industrial enterprises, for example, the implementation of labor relations and the training of personnel, which must be taken into account for the formation of this system. The substantive and structural complexity of modern economic systems requires the development of a model of the personnel management system of a manufacturing enterprise, which allows to increase the level of professional competencies of employees, providing the enterprise with personnel capable of quickly adapting to modern economic conditions and making managerial decisions aimed at increasing the efficiency of personnel management. The personnel of the production enterprise are, first of all, people (human factor), which in the labor process turns into labor potential. Therefore, the human factor is of great importance in the enterprise. The list of functions and tasks of personnel management at an industrial enterprise is given. The personnel management system of an industrial enterprise has been developed.

**Key words:** personnel, human resources, personnel management system, industrial enterprise.

## References

1. Diakiv, O., Shushpanov, D., & Posheliuzhnyi, V. (2020). Rozvytok ekonomiky znan v orhanizatsii, yaka samonavchaietsia. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy*, (1), 113-125. doi: 10.35774/visnyk2020.01.113
2. Duliaba, N. I., & Ozarchuk, K. S. (2020). Osoblyvosti formuvannya systemy upravlinnia personalom pidpriemstv u suchasnykh umovakh. *Infrastruktura rynku. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, (39), 165-170. doi: 10.32843/infrastruct39-27
3. Leszczynski, V. (2020). Methodical approaches to human resources management in innovative enterprises. *Ways to Improve Construction Efficiency*, (46), 209 -216. doi: 10.32347/2707-501x.2020.46.209-216
4. Anderson, D., & Anderson, L. (2001). *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*. Pfeiffer.
5. Reiss, M. (2012). *Change Management: A Balanced and Blended Approach*. Books on Demand GmbH.
6. Passenheim, O. (2010). *Change Management*. Ventus Publishing ApS.
7. Martseniuk, L. V. (2020). Rozvytok trudovoho potentsialu yak osnovnyi element pidvyshchennia resursnoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, (2), 102-107. doi: 10.15276/EJ.02.2020.14
8. Balabanova, L., & Stelmashenko, O. (2010). *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiki*. DonNUET.
9. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). *Upravlinnia personalom*. K.: Tsentri uchbovoi literatury.
10. Teoriia H. Mintsberha. [https://stud.com.ua/71954/sotsiologiya/teoriya\\_mintsberga](https://stud.com.ua/71954/sotsiologiya/teoriya_mintsberga). (Retrieved April 5, 2023).
11. Kvytka, A. (2009). Osoblyvosti vidtvorennia liudskoho kapitalu u transformatsiini ekonomitsi. *Biznesinform*, (11), 127-129.
12. Yeletsykh, S. Ya. (2015). Personal yak stratehichniy resurs innovatsiinoho pidpriemstva. *Naukovyi Visnyk DDMA: zb. nauk. prats. Kramatorsk: DDMA*, 3(18E), 279-284.
13. Liubokhynets, L. S. (2013). Faktory pidvyshchennia konkurentospromozhnosti liudskoho kapitalu i personalu pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2 (3), 101-104.
14. Pokynchereda, V. V. (2018). Trudovi resursy, robocha syła, liudskyi kapital: oblikovo – ekonomichna sutnist katehorii, *Ekonomika ta derzhava*, (8), 35-41.
15. Shura, N.O, Shakhno, A. Yu., Polishchuk, I. H., & Mamedova, A.A. (2021). Otsinka sotsialno-trudovoho potentsialu pidpriemstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (20), 18-20. doi: 10.32702/2306-6814.2021.20.18

Received 28 April 2023

Approved 12 May 2023

Available in Internet 30.06.2023

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Бондаренко Л.А., Козинець А.П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах // *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т.15, вип. 2. С. 49-54. doi: 10.15673/ie.v15i2.2675

Cite as APA style citation

Bondarenko, L., & Kozynets, A. (2023). Theoretical approaches to the formation of a personnel management system at industrial enterprises. *Food Industry Economics*, 15(2), 49-54. doi: 10.15673/ie.v15i2.2675