

О. М. Кислий,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7842-5655>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.223

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ

О. Kyslyi,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: ESSENCE, PRINCIPLES AND METHODS

У статті досліджено теоретико-методичні засади та систематизовано сучасні підходи до управління персоналом промислового підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Розкрито сутність та еволюцію наукових підходів до управління персоналом, а також узагальнено основні принципи, методи та фактори, що визначають ефективність цього процесу. Автором сформульовано авторське визначення поняття "управління персоналом промислового підприємства" як цілісної системи взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу. Проведено аналіз наукових поглядів щодо визначення принципів управління персоналом, виявлено їх спільні та відмінні риси. Автором виокремлено основні групи методів управління персоналом промислового підприємства. Обґрунтовано, що ефективність управління персоналом забезпечується комплексним поєднанням адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, а також орієнтацією на стратегічні та інноваційні цілі підприємства.

The article explores the theoretical and methodological foundations and systematizes modern approaches to personnel management at industrial enterprises under the conditions of a dynamic market environment. The role of developing a modern management system at manufacturing enterprises is defined. The essence and evolution of scientific approaches to personnel management are revealed, and the main principles, methods, and factors determining the effectiveness of this process are summarized. The author provides an original definition of the concept of "personnel management of an industrial enterprise" as an integrated system of interrelated actions aimed at the formation, development, and rational use of human resources. Administrative, economic, and socio-psychological management methods are examined according to different characteristics. The main tools and managerial requirements within the framework of these three methods are identified. The analysis of scientific viewpoints on the principles of personnel management reveals both common and distinctive features. The author distinguishes the main groups of personnel management methods

for industrial enterprises. It is substantiated that the effectiveness of personnel management is ensured through a comprehensive combination of administrative, economic, and socio-psychological methods, as well as a focus on the enterprise's strategic and innovative goals. The article also emphasizes the importance of a human-centered approach to personnel management, which enhances the role of employees as the key resource of the enterprise. It is noted that effective personnel management contributes to increased labor productivity, the formation of a positive socio-psychological climate, and the strengthening of the enterprise's competitiveness. Special attention is given to the interconnection between the enterprise's strategic goals and its personnel policy, ensuring coherence and effectiveness of management decisions. The prospects for further research are determined by the need to develop mechanisms for an effective human resources policy in the context of digital transformation.

Ключові слова: управління персоналом, промислове підприємство, принципи, методи, кадровий потенціал.

Key words: personnel management, industrial enterprise, principles, methods, human resources potential.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та швидких технологічних змін ефективно управління персоналом промислових підприємств набуває особливої актуальності. Саме трудовий потенціал стає головним чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення інноваційного розвитку та стійкості виробничої системи. Водночас наявні моделі управління персоналом часто не відповідають вимогам цифрової економіки, що зумовлює необхідність переосмислення підходів, принципів і методів роботи з людськими ресурсами. Тому перед виробничими підприємствами постає завдання формування сучасної системи управління, яка б поєднувала економічну доцільність, соціальну відповідальність і гнучкість організаційних процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ефективного управління персоналом посідає провідне місце у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, у роботах Балановської Т. І. [1], Балабанової Л. В. [2], Гавриша О. А. [3], Грузіної І. А. [4], Данюка В. М. [5], Довгань Л. Є. [6], Крушельницької О. В. [7] та інших науковців розкрито сутність та еволюцію системи управління персоналом, проаналізовано її організаційно-економічні аспекти та напрями удосконалення.

Значну увагу дослідники приділяють вивченню підходів до управління персоналом — процесного, системного, функціонального, ситуаційного та інноваційного, які формують теоретико-методичну основу для побудови ефективної кадрової політики. Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання комплексної інтеграції цих підходів у практику

промислових підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Потребують уточнення принципи формування адаптивної системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення інноваційної активності та ефективності трудових ресурсів в умовах трансформації економічного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних засад та систематизація сучасних підходів до управління персоналом промислового підприємства з урахуванням принципів та методів, що визначають його ефективність в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність та еволюцію наукових підходів до управління персоналом; сформулювати авторське визначення поняття "управління персоналом промислового підприємства", визначити ключові принципи та методи ефективного управління персоналом промислового підприємства; проаналізувати спільні та відмінні риси у поглядах науковців щодо визначення принципів управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У промисловому секторі ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від професіоналізму персоналу та злагодженої командної роботи. Тому управління персоналом розглядається як комплексний процес, що поєднує планування, мотивацію, розвиток і оцінювання кадрів. Відтак актуальним є дослідження теоретичних основ управління персоналом промислового підприємства та уточнення його змісту з урахуванням вимог динамічного ринкового середовища.

Класичну школу управління очолив А. Файоль, який у системі менеджменту визначив основні групи управлінських операцій і виокремив ключові функції управлін-

Таблиця 1. Принципи управління персоналом

Автор	Принципи управління
Збрицька Т.	цілеспрямованість, узгодження діяльності, забезпечення ефективності діяльності
Ситник Н.	цілеспрямованість, системність, науковість, оптимальність, послідовність процесу управління, баланс повноважень та відповідальності, поєднання особистих та колективних інтересів, дотримання морально-етичних норм
Крушельницька О.	науковість, демократичний централізм, плановірність, єдність розпоряджень, поєднання одноосібного та колективного підходів, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне та цільове управління, контроль за виконанням рішень
Антонюк А.	об'єктивність, системність, ефективність, оптимальність, плановість, цілеспрямованість, правова захищеність управлінських рішень, цілісність системи управління
Осовська Г.	цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліна, стимулювання, ієрархічність
Мартиненко М.	взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, ефективність, оптимальність, єдність цілей, цілісність системи менеджменту, гнучкість організаційних структур
Хміль Ф.	рівень повноважень, паритет та делегування повноважень, діапазон управління, пряме керівництво, відповідність завдань
Файоль А.	розподіл праці, дисципліна, підпорядкованість особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, справедливність, ініціатива, корпоративний дух

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13, 14].

ня — планування, координування, мотивацію та контроль [8, с. 49].

Вагомий внесок у розвиток системного підходу до управління персоналом зробив Г. Емерсон, який у праці "Дванадцять принципів продуктивності" сформулював засади ефективної організації та раціоналізації виробничих процесів [9, с. 117]. Представник організаційно-технічного напрямку О. Гастев розглядав управління персоналом крізь призму концепції "соціального інженеризму", трактуючи підприємство як "соціально-інженерну систему", що поєднує технічну ефективність із соціальною організацією праці. Засновником школи людських відносин вважають Є. Мейо, який у своїх працях акцентував увагу на психологічних і соціальних аспектах управління персоналом, підкреслюючи вирішальну роль мотивації працівників як чинника підвищення продуктивності праці [10, с. 130—135].

З огляду на еволюцію наукових підходів, сучасне трактування управління персоналом має набувати більш комплексного змісту, який відображає його стратегічну спрямованість, інноваційну орієнтацію та пріоритетність людського чинника.

На основі теоретичного узагальнення еволюції наукових підходів нами запропоновано авторське визначення поняття "управління персоналом промислового підприємства", яке відображає його сучасний стратегічний зміст.

Управління персоналом промислового підприємства — це системний і безперервний процес формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу колективу, спрямований на забезпечення ефективності виробничо-технологічних процесів, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища шляхом узгодження стратегічних цілей організації з професійними, мотиваційними та адаптивними можливостями працівників.

Ретроспективний аналіз наукових праць дозволив нам сформулювати принципи управління персоналом у вигляді таблиці 1.

Аналіз різних підходів до визначення принципів управління персоналом дає змогу виявити як спільні, так і відмінні риси у поглядах науковців.

Спільні риси:

1. цілеспрямованість — принцип, який найчастіше підкреслюють дослідники (Збрицька Т., Ситник Н., Антонюк А., Осовська Г.) і який відображає орієнтацію системи управління персоналом на досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей підприємства. Цей принцип забезпечує узгодженість дій усіх елементів управлінської системи та сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку організації;

2. ефективність та оптимальність — більшість авторів наголошують на необхідності раціонального використання трудових ресурсів і забезпечення результативності управлінських рішень (Ситник Н., Антонюк А., Мартиненко М.);

3. системність і цілісність — управління персоналом розглядається як комплексна система, де всі елементи взаємопов'язані (Ситник Н., Антонюк А., Мартиненко М.);

4. Поєднання інтересів і баланс повноважень — визнано важливим забезпечення гармонії між особистими та колективними інтересами, а також між рівнями управління (Ситник Н., Хміль Ф., Файоль А.);

5. Дотримання дисципліни та етичних норм — характерне для більшості концепцій, починаючи з класичних (Файоль А.) до сучасних (Осовська Г., Ситник Н.).

Розрізняють наступні відмінні риси щодо трактування принципів управління персоналу:

1. класичний підхід (Файоль А.) робить акцент на адміністративно-дисциплінарних принципах (дисципліна, централізація, підпорядкованість, справедливості);

2. системно-науковий підхід (Ситник Н., Антонюк А., Мартиненко М.) підкреслює методологічну основу — науковість, системність, динамічну рівновагу, що відображає сучасне бачення управління;

Таблиця 2. Основні групи методів управління персоналом промислового підприємства

Ознака	Адміністративні методи	Економічні методи	Соціально-психологічні методи
Сутність	Базуються на наказах, розпорядженнях, регламентах і дисципліні	Грунтуються на використанні економічних стимулів та матеріальної зацікавленості	Спрямовані на вплив через мотивацію, переконання та соціальні чинники
Мета застосування	Забезпечення трудової дисципліни та організованості	Підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності	Формування позитивного психологічного клімату й консолідованого колективу
Основні інструменти	Накази, інструкції, контроль, адміністративна відповідальність	Оплата праці, преміювання, матеріальне стимулювання	Корпоративна культура, нематеріальна мотивація, участь у прийнятті рішень
Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний
Напрямок впливу	Вертикальний	Вертикальний і частково горизонтальний	Горизонтальний і вертикальний
Результат	Підтримання порядку і дисципліни	Ефективне використання трудового потенціалу	Підвищення задоволеності працею та лояльності персоналу
Основні вимоги до керівника	Організованість, відповідальність, рішучість	Професіоналізм, стратегічне мислення, ініціативність	Емпатія, психологічна стійкість, комунікабельність

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16].

3. організаційно-структурний підхід (Крушельницька О., Хміль Ф.) фокусується на ієрархії, централізації/децентралізації, делегуванні повноважень і контролі;

4. соціально-поведінковий аспект (Осовська Г., Ситник Н.) більше уваги приділяє людському фактору — компетентності, моральності, стимулюванню та співпраці.

Таким чином, простежується еволюційний розвиток принципів управління персоналом: від адміністративно-нормативної моделі, зорієнтованої на контроль і дисципліну, до інноваційно-гуманістичної, що враховує людський потенціал як стратегічний ресурс підприємства. Сучасні підходи поєднують наукову обґрунтованість, системність та соціальну спрямованість, формуючи основу для ефективного управління персоналом у динамічному середовищі промислового підприємства [14, с. 262].

Для забезпечення ефективності системи управління персоналом на промисловому підприємстві важливо застосовувати різні методи впливу на працівників, які враховують як організаційно-економічні, так і соціально-психологічні чинники. Методи управління персоналом поділяються на кілька основних груп, що відрізняються за змістом, засобами впливу та очікуваними результатами. Основні характеристики зазначених груп методів наведено в таблиці 2.

У наведеній таблиці представлено основні групи методів управління персоналом промислового підприємства та їхні ключові характеристики. Кожна група має власну мету, інструменти впливу та очікувані результати.

Адміністративні методи передбачають вплив на працівників через систему нормативно-розпорядчих документів — наказів, інструкцій, регламентів — і спрямовані на підтримання трудової дисципліни, чіткої організації виробничих процесів та відповідальності за результати праці.

Економічні методи базуються на матеріальній зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства. До їхніх основних інструментів належать: система оплати праці, преміювання, фінансове стимулювання, економічне планування та реалізація соціальних програм.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на створення позитивного соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня мотивації й залучення працівників до процесу управління. Їхня особливість полягає у впливі на поведінку персоналу через систему соціальних цінностей, переконань і потреб, а не через примус або матеріальні стимули [16, с. 49—50].

Варто зазначити, що ці методи є взаємодоповнюваними: адміністративні забезпечують організаційний порядок, економічні — результативність, а соціально-психологічні — стабільність і згуртованість колективу. Саме їх збалансоване поєднання формує синергетичний ефект, сприяючи підвищенню ефективності праці, професійному розвитку персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, результативність управління персоналом промислового підприємства досягається лише за умови системного поєднання різних підходів і методів управління. Інтеграція адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів забезпечує збалансований вплив на працівників, сприяє підвищенню ефективності праці, формуванню позитивного мікроклімату та розвитку корпоративної культури. Комплексне використання загальних і спеціальних підходів дає змогу не лише кількісно оцінити стан кадрового потенціалу, а й визначити напрями його якісного вдосконалення, що особливо важливо для виробничих підприємств у кризових умовах.

Проведене дослідження підтвердило, що управління персоналом у сучасних умовах повинно розглядатися як стратегічний процес, зорієнтований на розвиток людського капіталу, інноваційність і гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Удосконалення системи управління персоналом має ґрунтуватися на поєднанні традиційних управлінських інструментів із сучасними цифровими технологіями, що підвищує адаптивність та конкурентоспроможність підприємства.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленому дослідженні механізмів формування ефективної кадрової політики в умовах цифрової

трансформації, розробленні інноваційних моделей мотивації персоналу, а також у вивченні впливу корпоративної культури та лідерства на результативність управління персоналом у промисловому секторі.

Література:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf>
4. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
5. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом за заг. та наук. ред к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: — Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
6. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
8. Fayol H. Administration industrielle et generale. Paris: Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
9. Harrington Emerson. The Twelve Principles of Efficiency. Forgotten Books, 2017. 452 p.
10. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.
11. Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Оdesa: Атлант, 2013. 427 с.
12. Ситник Н. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Інкос, 2009. 472 с.
13. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
14. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 257—263. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
15. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуша О. А., Косінський П. М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
16. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа платоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. № 3 (71). С. 46—53. DOI:10.31732/2663-2209-2022-71-46-53. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/609/642> (дата звернення: 25.10.2025).

References:

1. Balanovska, T.I., Mykhailichenko, M.V. and Troian, A.V. (2020), Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management], FOP Yamchynskiy O.V., Kyiv, Ukraine.
2. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2019), Upravlinnia personalom [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Havrysh, O.A., Dovhan, L.Ye., Kreidych, I.M. and Semchenko, N.V. (2017), Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies], NTUU "KPI imeni Ihoria Sikorskoho", Kyiv, Ukraine, available at: <https://kmaecm.edu.ua/.../gavrysh-o.a.-dovgan...pdf> (Accessed 25 Oct 2025).
4. Hruzina, I.A. and Derykhovska, V.I. (2014), Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Problems of personnel development in the system of strategic enterprise management], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
5. Daniuk, V.M., Kolot, A.M. and Sukov, H.S. (2013), Upravlinnia personalom [Personnel management], under general editorship of V.M. Daniuk, KNEU, Kyiv; NKMZ, Kramatorsk, Ukraine.
6. Dovhan, L.Ye., Veduta, L.L. and Mokhonko, H.A. (2018), Upravlinnia liudskymy resursamy [Human resource management], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.
7. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2003), Upravlinnia personalom [Personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
8. Fayol, H. (1917), Administration industrielle et generale, Dunod et Pinat, Paris, France.
9. Emerson, H. (2017), The Twelve Principles of Efficiency, Forgotten Books, London, UK.
10. Mayo, E. (1946), The Human Problems of an Industrial Civilization, Graduate School of Administration, Harvard University, Boston, USA.
11. Zbrytska, T., Savchenko, H. and Tatarevska, M. (2013), Upravlinnia rozvytkom personalu [Personnel development management], Atlant, Odesa, Ukraine.
12. Sytnyk, N. (2009), Upravlinnia personalom [Personnel management], Inkos, Kyiv, Ukraine.
13. Krushelnytska, O. (2003), Upravlinnia personalom [Personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
14. Bovkun, O.A. (2018), "Methods for ensuring effective personnel management of an enterprise", Ekonomika i suspilstvo, vol. 16, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf (Accessed 25 Oct 2025).
15. Shubalyi, O.M., Rud, N.T., Hordiychuk, A.I., Shubala, I.V., Dziamulych, M.I., Khilusha, O.A. and Kosynskiy, P.M. (2023), Upravlinnia personalom [Personnel management], 2nd ed., edited by O.M. Shubalyi, LNTU, Lutsk, Ukraine.
16. Kyrychenko, O. (2023), "Increasing the efficiency of personnel management as the basis of solvency and quality of the organization's activities", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (71), pp. 46—53, available at: <https://snku.krok.edu.ua/.../609/642> (Accessed 25 Oct 2025). DOI:10.31732/2663-2209-2022-71-46-53

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.