

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

*Дмитрієв І.А., доктор екон. наук, професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Постановка проблеми. В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується динамічністю, турбулентністю та невизначеністю для підтримання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств особлива увага повинна приділятися формуванню ефективної системи управління персоналом. Адже саме кваліфіковані кадри, здатні на рішучі та інноваційні рішення, є ключовим фактором забезпечення конкурентоздатності підприємства. Не зважаючи на великий досвід управління персоналом, на вітчизняних підприємствах все ще використовують традиційні методи, які не приносять відчутного ефекту. Тому постає завдання в дослідженні та впровадженні нових інноваційних методів управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості і проблеми ефективного застосування інноваційних інструментів управління персоналом наразі є досить актуальною темою економічних наукових досліджень. Особливо вагомий внесок в дану проблематику внесли такі і вчені, як О. Баніт, Р. Бала, Л. Задорожна, Н. Кара, О. Костюк, І. Котовська, О. Кушнірук, Н. Лев, І. Миколайчук, В. Павлов, В. Пісний, О. Черненко, Л. Янковська та інші.

В транспортній галузі ця проблема теж набуває актуального питання, оскільки впровадження інноваційних методів управління персоналом є ключовим фактором ефективного та інноваційного розвитку підприємств автомобільного транспорту. Вагомий внесок в дослідження цього питання внесли дослідження наступних вчених: В.Л. Дикань, Г. П. Заєць [1], Л.Л. Калініченко [2], А. С. Устіловська [3], В.В. Смачило [4] та ін.

Так, у дослідженні [3] автором пропонується класифікація групи методів управління персоналом, що дозволить здійснювати безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників, з використанням новостворених і вдосконалених способів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства [14, с. 107]. Автор пропонує наступні види інноваційних методів: підбір персоналу: аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг; оцінка діяльності: автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника; управління кар'єрою, навчання: реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм, тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс стаді; система винагород: внутрішній маркетинг,

застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність.

Смачило В.В. [4] у своїй роботі розширив класифікацію методів управління кадровим потенціалом підприємства на основі ієрархічно-фасетного підходу, яка, доповнена класифікаційними ознаками «Категорія поколінь» та «Прояв потенціалу».

Автору здається важливим провести не тільки аналіз останніх досліджень за напрямом інноваційних методів управління персоналом, а й проаналізувати досвід практичного їх використання на провідних підприємствах світу та України.

Одним з безперечних лідерів з впровадження інноваційних методів управління персоналом є Японія. Саме компанії цієї країни є провідними роботодавцями. Таким прикладом може бути компанія «Toyota», яка кардинально змінила бачення ролі працівників на підприємстві. Менеджери «Toyota» переконані, що кожен працівник може бути винахідником, впроваджувати нові технології та модернізувати наявні. 14 Принципів Дао Toyota [5] згруповані у чотири категорії: філософія довгострокової перспективи; правильний процес дає правильні результати; додай цінність організації, розвиваючи своїх співробітників та партнерів; постійне вирішення фундаментальних проблем стимулює безперервне навчання. Впровадження зазначених принципів кардинально змінило підхід працівників до своєї роботи та дало можливість реалізувати свій потенціал.

Ще одним гарним прикладом підприємств Японії є компанія «Nikon». Ця корпорація в своїй діяльності використовує самостійну систему звітування працівників, що дає можливість їм зустрічатися з керівництвом за ступенем необхідності. Щорічно працівники корпорації мають можливість звітувати про результати своєї діяльності та прагнення стосовно управління кар'єрою [6].

Говорячи про світових лідерів щодо інноваційних методів управління персоналом, безумовно слід зазначити компанії США. Однією з перших компаній, що впроваджували такі методи, слід зазначити «McDonald's», де постійно проводяться тренінги для саморозвитку та отримання навичок, які можна використовувати в інших галузях господарства [7].

В корпорації «Microsoft» [8] створено 4 додатки для працівників, що допомагають систематизації роботи. Персонал корпорації може самостійно заповнювати профіль, вибирати тренінги, навчальні програми, дату відпустки.

У компанії «Procter & Gamble» адміністрація зосередила свою увагу на навчанні персоналу. Працівникам підприємства запропоновано три програми «Procter & Gamble», за допомогою яких працівники розвивають навички зі спрямуванням їх на відповідний кар'єрний шлях [9].

При аналізі методів управління персоналом на підприємствах США неможливо обійти стороною компанію «Apple». Підприємством впроваджена унікальна система підбору персоналу, яка включає в себе ретельний відбір з трьох-чотирьох раундів: оцінку виступу, положення тіла, жестів, та в минулому інтерв'ю зі Стівом Джобсом [10].

Також слід зазначити досвід Німеччини. Компанія «Adidas» зосередила свою увагу на навчанні персоналу. Під час навчання менеджери підприємства вивчають інноваційні методи управління персоналом: систему набору компенсації, навчання та оцінки ефективності [11].

Досвід міжнародних компаній поступово переймають і вітчизняні підприємства, що є дуже позитивною динамікою. Так, наприклад, «Нова Пошта» зосереджує свою увагу на розвитку та кваліфікаційному рості своїх співробітників, сприяє впровадженню «ноу-хау». «Київстар» зосередився на оцінці ефективності персоналу, яку проводять щорічно. За результатами проведеної оцінки керівництвом переглядається заробітна плата та розмір річної премії, також на підприємстві сформована дієва система мотивації, що гарантує додаткові стимули і соціальні гарантії [12].

Доцільно зазначити, що на вітчизняних підприємствах автомобільного транспорту застосовуються застарілі методи управління персоналом, інноваційні методи використовуються фрагментарно.

Невирішені складові загальної проблеми. На сьогоднішній день проблемі впровадження інноваційних методів управління персоналом приділено достатньо уваги у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях. Вітчизняні підприємства переймають досвід міжнародних компаній задля покращення ефективності діяльності персоналу, але поки що це здійснюється фрагментарно. На підприємствах автомобільного транспорту цьому питанню не приділено достатньої уваги, немає комплексного механізму впровадження таких методів з урахуванням специфіки діяльності. Тому актуальним завданням є формування рекомендацій щодо застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту.

Формулювання цілей статі. Метою статті є формування практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних персонал-технологій на підприємствах автомобільного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Традиційно у теорії управління персоналом виділяють три групи методів управління персоналом [13, 14]:

- Адміністративні - методи прямого впливу, які мають владний характер і засновані на документальному закріпленні посадових обов'язків та дисципліни;

- Економічні - методи, за допомогою яких відбувається вплив на працівників з використанням матеріальних ресурсів. Важливим фактором використання економічних методів управління персоналом є окупність, тобто матеріальні інвестиції в мотиваційні заходи щодо персоналу повинні окупатися і бути менші ніж прибуток, що отримано за рахунок підвищення продуктивності праці.

- Соціально-психологічні - базуються на психологічному та соціологічному впливі на окремих співробітників, колектив чи групу працівників.

В останній час все більшу увагу підприємства приділяють інноваційним методам управління персоналом, які активно почали використовуватися ще на початку ХХ ст. зарубіжними компаніями. На вітчизняних підприємствах подібна практика лише набуває популярності.

Інноваційні методи управління персоналом - це нововведення в систему управління персоналом, які є системними та включають спектр методів, процесів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності працівників [14].

На рис. 1. автором представлено сукупність методів управління персоналом.

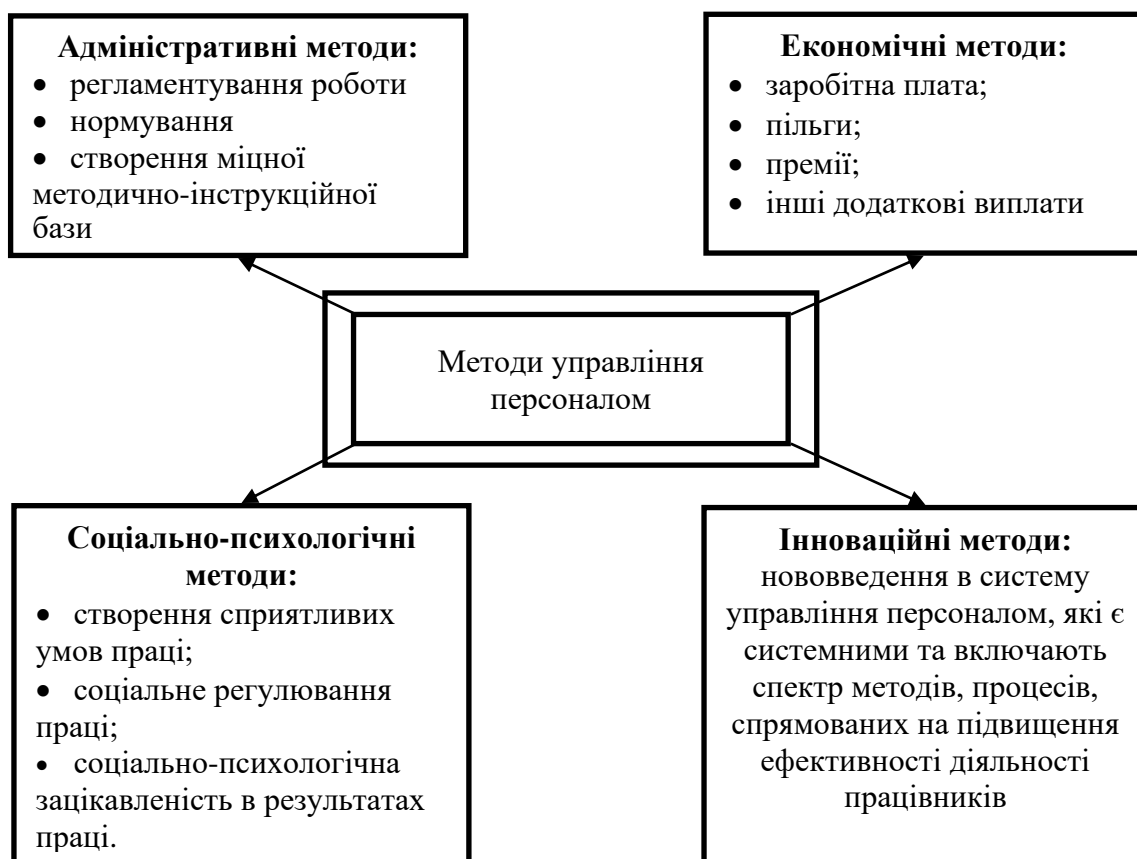


Рис. 1. Сукупність методів управління персоналом

Джерело: сформовано автором за даними джерел [13, 14]

Інноваційні методи управління персоналом впроваджуються на підприємства для вирішення наступних завдань:

- визначати потребу в персоналі відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- створювати резерв потенційних працівників, підбирати кандидатів;
- оформляти трудові відносини, супутню документацію;
- оцінювати персонал підприємства;
- своєчасно підвищувати та звільняти працівників залежно від результатів праці;
- формувати систему оплати праці та систему мотивації;
- навчати та підвищувати кваліфікацію працівників.

Узагальнюючи вищесказане, можна виділити такі основні сфери впровадження інноваційних методів управління персоналом:

- підбір персоналу – забезпечення підприємства професійними кадрами;
- оцінка діяльності - оцінка результативності праці;
- навчання – підвищення кваліфікації персоналу, виявлення його потенціалу;
- мотивація персоналу - застосування системи винагород;
- управління кар'єрою.

Для забезпечення впровадження інноваційних методів в зазначені сфери управління персоналом необхідно застосовувати диференційовані підходи та стилі управління для різних груп працівників. Для вибору певних дій чи процедур застосовують персонал-технології або технології управління персоналом.

В сучасних дослідженнях під персонал-технологією розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [15]. Такі технології визначають послідовність взаємопов'язаних дій, трудових відносин між співробітниками і підрозділами підприємства, управлінські дії щодо конкретного працівника [15].

Традиційно виділяють наступні персонал-технології: [3 ,14]

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

На підприємствах автомобільного транспорту існують свої особливості в управлінні персоналом підприємства. Це пов'язано з специфікою діяльності, а також головною особливістю автотранспортних підприємств - транспортним процесом. Його особливістю є відірваність екіпажу транспортних засобів, які виконують вантажні або пасажирські перевезення, від системи управління, тому основний виробничий процес відбувається поза підприємством.

Вимоги до персоналу підприємств автомобільного транспорту визначені ЗУ «Про автомобільний транспорт» ст. 17. Згідно з ним персонал автомобільного транспорту повинен відповідати наступним вимогам:

- мати необхідний рівень професійної кваліфікації;
- забезпечувати якісне та безпечне надання послуг автомобільного транспорту з перевезення пасажирів чи вантажів;
- ввічливо та уважно реагувати на звернення і скарги споживачів послуг автомобільного транспорту.

Основні вимоги законодавства висуваються саме до водіїв, бо ця категорія працівників безпосередньо бере участь у виробничому процесі та відповідає за безпеку руху, пасажирів тощо. Таким чином підготовка, атестація

та підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів здійснюють у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

У загальному вигляді структура та категорії персоналу підприємств автомобільного транспорту відповідає типовій і містить дві складові:

- промислово-виробничий персонал: основні робочі (водії, кондуктори та ремонтні робітники), допоміжні робочі (робітники, зайняті обслуговуванням обладнання робочих місць); інженерно-технічні працівники (працівники, які здійснюють технічне, організаційне та економічне керівництво виробничим процесом); службовці (працівники, що займають адміністративно-господарські посади); обслуговуючий персонал; працівники охорони; учні.

- непромисловий персонал - працівники, зайняті у ЖКГ та на основних засобах культурно-побутового призначення.

Доцільно зазначити, що на підприємствах автомобільного транспорту водії складають найбільшу питому вагу чисельності персоналу - 65-70%.

Узагальнюючи аналіз досліджень інноваційних методів управління персоналом, персонал-технологій та специфіки діяльності підприємств автомобільного транспорту, автором удосконалено їх систематизацію та визначено можливість використання на підприємствах автомобільного транспорту (табл. 1).

Впровадження інноваційних персонал-технологій неможливе без комплексної моделі їх впровадження в систему управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту (рис. 2).

Розроблена модель впровадження персонал-технологій в систему управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту безпосередньо залежить від ступеню та якості комунікацій підприємства із зовнішнім середовищем. Розроблена модель враховує методи та принципи управління персоналом та передбачає імплантацію нових інноваційних методів до існуючої системи управління персоналом.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, в дослідженні автором удосконалено систематизацію інноваційних персонал-технологій та визначені особливості їх використання на підприємствах автомобільного транспорту; запропоновано модель впровадження персонал-технологій в систему управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Розроблені автором рекомендації дозволять підприємствам автомобільного транспорту сформуванню інноваційну систему управління персоналом та впроваджувати ефективний інструментарій розвитку персоналу.

**Систематизація інноваційних персонал-технологій та особливості використання на підприємствах
автомобільного транспорту**

Персонал-технологія	Характеристика	Особливості використання на ПАТ	Категорія працівників ПАТ
1	2	3	4
<i>Підбір та наймання персоналу</i> Персонал-технології залучення зовнішнього персоналу			
Аутсорсинг	Залучення до роботи підприємства зовнішніх фахівців для реалізації окремих функцій	На підприємствах АТ можуть бути передані зовнішнім спеціалістам наступні види діяльності: створення сайтів, реклама, клінінг приміщень, підбір персоналу, техобслуговування рухомого складу, робота з бухгалтерією та інші. Працівники спеціалізованих підприємств можуть виконувати ці функції краще або швидше.	юридичні працівники; бухгалтерія; ремонтні робітники; прибиральники; кур'єри; працівники охорони та ін.
Аутстафінг	Оренда спеціаліста, що працює у компанії-підрядника для роботи у проєкті в компанії-замовника.	На підприємствах АТ аутстафінг може використовуватися при процесі прийому іноземних фахівців, тоді проблеми, пов'язані з документацією, перейдуть на посередницьку компанію; при залученні тимчасових працівників, при цьому не виплачуючи їм вихідної допомоги. При цьому підприємство платить компанії-підряднику за послуги аутстафінгу за контрактом, а він, у свою чергу, платить зарплату фахівцю.	іноземні спеціалісти, тимчасовий штат
Лізинг персоналу	Технологія, що дає можливість забезпечити бізнес-процес підприємства необхідними працівниками, використовуючи послуги сторонньої організації.	Традиційно лізинг персоналу використовують підприємства, діяльність яких пов'язана з сезонними коливаннями. Для підприємств АТ може використовуватися для адміністративного персоналу.	бухгалтер, фінансовий аналітик
<i>Персонал-технології залучення внутрішнього персоналу</i>			
Хедхантинг	Пошук та підбор персоналу кадровими агентствами ключових та рідкісних, як за спеціальністю, так і за рівнем професіоналізму фахівців, як правило у підприємствах-конкурентів	За допомогою хедхантингу підприємства АТ можуть отримати найуспішніших топ-менеджерів і рідкісних фахівців. Але використання цього методу обмежуються його великою вартістю.	бухгалтер, юрист, керівник підприємства та фахівці вузьких профілів

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Рекрутинг	Пошук та підбор персоналу кадровими агентствами фахівців середньої ланки, використовуючи наявні бази кандидатів.	Підбір персоналу на підприємствах АТ може здійснюватися за допомогою спеціально навченої людини, яка швидко знайде правильного кандидата. За допомогою агентств підприємство не просто знайдуть кандидата, а й оцінить професійні якості майбутнього співробітника.	бухгалтер, юрист, керівник підприємства та фахівці вузьких профілів
Скринінг	Пошук та підбор персоналу кадровими агентствами допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки.	Кадрові агентства передають резюме кандидатів замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	ремонтні робітники; прибиральники; кур'єри; працівники охорони; водії та інші
<i>Оцінка та атестація персоналу</i> Персонал-технології контролю персоналу			
Таємний покупець	Спостереження за діяльністю персоналу, проводиться підготовленою особою в якості клієнта. Дає можливість встановити ступінь дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків.	На підприємствах АТ оцінка персоналу за допомогою методу таємного покупця може використовуватися для працівників, які безпосередньо взаємодіють зі споживачами. Цей метод набуває все більшої популярності завдяки його ефективності та невеликій вартості.	ремонтні робітники, водії, диспетчери, кондуктори
Автоматизація інформаційної системи управління персоналом	Впровадження певного програмного забезпечення, використання якого дає можливість автоматизувати і вдосконалювати процеси управління персоналом	На підприємствах АТ забезпечується автоматизацією основних функцій управління персоналом, ведення кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, управління і функції обліку в бізнесі, а також для ефективного прийняття управлінських рішень.	всі категорії працівників
Атестація водіїв транспортних засобів	Атестація та підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів здійснюють у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.	Підприємства автомобільного транспорту обов'язково в своїй діяльності: підбирають водіїв, планують підготовку і перепідготовку, організовують і проводять технічне навчання, забезпечують періодичне медичне обстеження водіїв, беруть участь у роботі атестаційної комісії і т.п.	водії

1	2	3	4
<i>Навчання та підвищення кваліфікації персоналу</i> Персонал-технології розвитку персоналу			
Тренінги	Метод навчання за допомогою проведення тренінгів на відпрацювання навиків	Впроваджуються на підприємства АТ за допомогою опрацювання інформацію та вправ. Може застосовуватися для розвитку навиків для невеликої групи осіб.	всі категорії працівників
Самонавчання	Навчання в індивідуальному порядку	На підприємствах АТ можуть впроваджуватися шляхом індивідуального підходу за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.	всі категорії працівників
Коучинг	Навчання або підвищення кваліфікації шляхом наставництва або консультування менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії.	Підприємства автомобільного транспорту можуть використовувати цей метод як ефективний інструмент особистого розвитку, який допомагає реалізації внутрішнього потенціалу людини.	всі категорії працівників
E-learning	Метод дистанційного навчання з використанням відео уроків, комп'ютерних лекцій, вправ, електронних книг.	На підприємствах АТ може використовуватися як дієвий метод підвищення кваліфікації. В останній час цей метод надуває все більшої популярності в зв'язку з карантинними заходами.	всі категорії працівників
Кейс Стаді	Метод навчання з використанням інтерактивних технологій менеджерів на основі бізнес-ситуацій.	Основою метою впровадження в діяльність підприємств АТ є здобуття навичок щодо аналізу інформації, систематизації її для вирішення поставлених завдань, виявляти проблеми та знаходити оптимальні управлінські рішення.	економічне керівництво; працівники, що займають адміністративно-господарські посади
Підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів	Підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів здійснюють у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.	Підприємства автомобільного транспорту обов'язково в своїй діяльності: підбирають водіїв, планують підготовку і перепідготовку, організовують і проводять технічне навчання, забезпечують періодичне медичне обстеження водіїв, беруть участь у роботі атестаційної комісії і т.п.	водії

Продовження табл. 1

1	2	3	4
<i>Управління кар'єрою персоналу</i> Персонал-технології розвитку персоналу			
Secondment	Своєрідний вид ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ підприємства з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.	Метод ротації є ефективним методом навчання та управління діловою кар'єрою працівника на підприємствах АТ. Оскільки адміністративні працівники повинні бути в курсі усіх виробничих процесів підприємства, особливостей транспортного процесу для ефективного керування ними.	економічне керівництво; працівники, що займають адміністративно-господарські посади
Розробка та застосування кар'єраграм	Одна з функцій управління персоналом підприємства. Визначає майбутній розвиток працівника, етапи досягнення визначених цілей та просування по службі.	Реалізується на підприємствах АТ шляхом складання професіограма (кар'єрограма), яка представляє собою перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях, який він повинен пройти для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вищу посаду.	всі категорії працівників
<i>Мотивація персоналу</i> Персонал-технологія стимулювання персоналу			
Внутрішній маркетинг	Маркетингові інструменти щодо управління персоналом	Полягають у формуванні, стимулюванні, координуванні персоналу підприємств автомобільного транспорту з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з клієнтоорієнтованим працівником, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	всі категорії працівників
Застосування преміального фонду	Вплив на працівників з використанням матеріальних ресурсів	Заробітна плата; пільги; премії; інші додаткові виплати	всі категорії працівників
<i>Ефективність діяльності працівників</i> Персонал-технологія формування ефективної діяльності			
Реінженеринг	Впровадження на підприємство системи управління за допомогою бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів.	Впровадження в діяльність АТ буде сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок впровадження процесів та показників роботи з персоналом	всі категорії працівників

Джерело: сформовано автором за даними джерел [1-15]

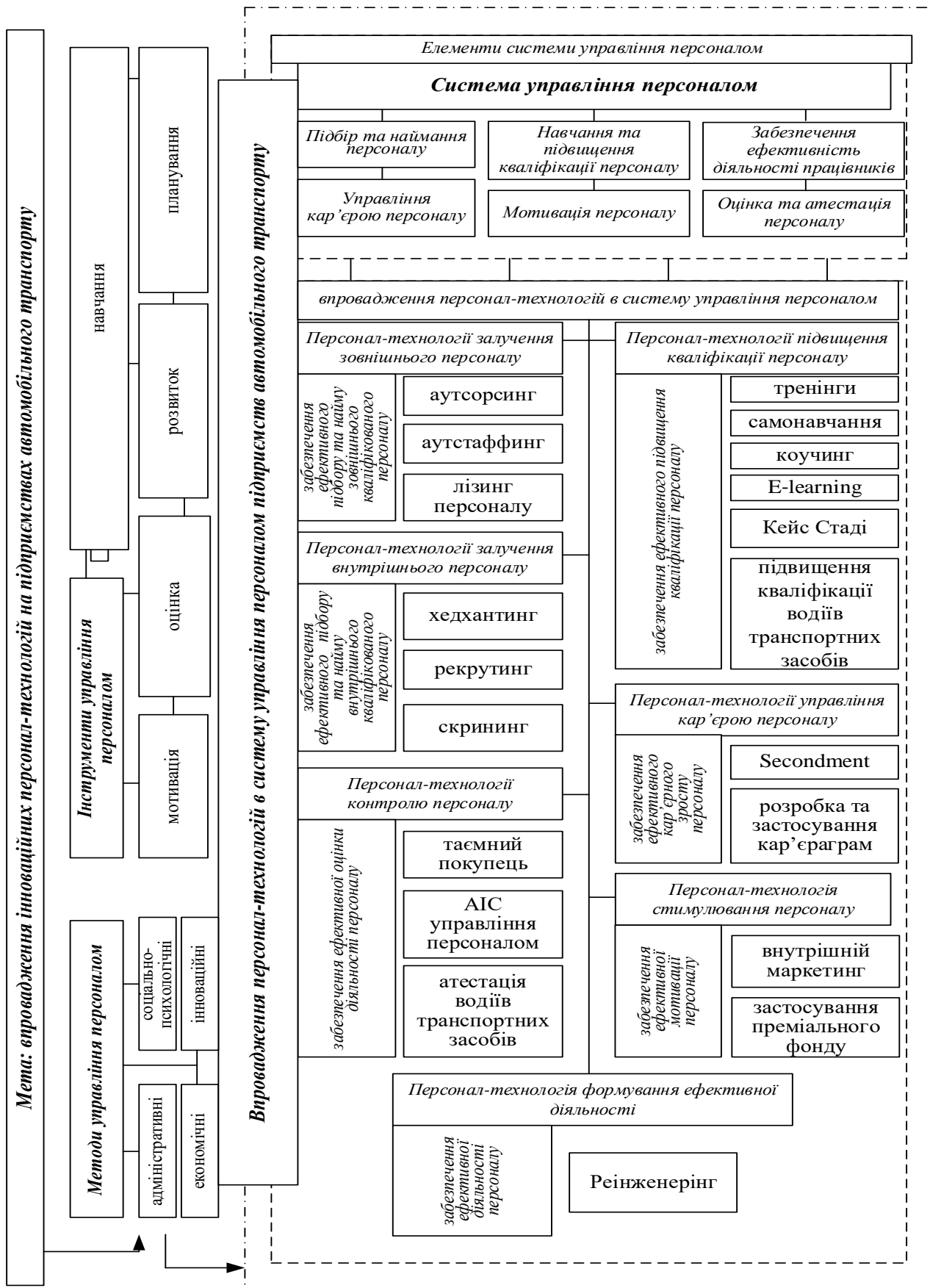


Рис. 2. Модель впровадження персонал-технологій в систему управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту

Джерело: розробка автора

Перелік посилань

1. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 297 - 305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp_2018_62_40 (дата звернення: 10.09.2021).
2. Калініченко Л. Л. Нові вимоги до управління персоналом в умовах економіки знань. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 52 - 53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp_2012_38_60 (дата звернення: 10.09.2021).
3. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі прагматичного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 20. Т. 4. С. 100-108.
4. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.
5. Liker, J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. 1st Edition. McGraw-Hill Education, 2020. 448 p.
6. Nikon Sustainability Report 2017. P. 54–56. URL: <http://www.nikon.com/about/sustainability/labor/hr-management.pdf>. (дата звернення: 12.09.2021).
7. McDonald's case study: веб-сайт. URL: <http://cmsnew.pdst.ie/sites/default/files/McDonalds%20case%20study.pdf>. (дата звернення: 12.09.2021).
8. Microsoft Corporation. Human Resources Management Self Service Suite. Canadian Release. 2008. URL: <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadianRelease.pdf> (дата звернення: 12.09.2021).
9. Procter & Gamble Digitizes its Talent Management Processes through Customized Talent by Design Solutions. URL: https://www.accenture.com/t20150523T042743__w__/lv-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/Accenture-Procter-Gamble-Digitizes-Talent-Management-Processes-Design-Solutions.pdf. (дата звернення: 12.09.2021).
10. Apple. Recruitment and selection. URL: <http://applecorporate.weebly.com/recruitment-and-selection.html> (дата звернення: 12.09.2021).
11. The Adidas group: supplier training programs. URL: http://intobusiness.weebly.com/uploads/5/2/8/9/5289726/adidas_group_csr_case_study_july_2011.pdf (дата звернення: 12.09.2021).
12. Турбота про співробітників. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees#> (дата звернення: 12.09.2021).

13. Пожуєва Т. А. Инновационные методы управления персоналом. *Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Științe Economice*. №. 1 (13). 2015. P. 132-139.

14. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61-66.

15. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448-456.

References

1. Dykan', V. L. (2018). Ensuring the efficiency of management of industrial enterprises on the basis of personnel cost management [Zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv na zasadakh upravlinnia vytratamy na personal], *Bulletin of Transport Economics and Industry*, No. 62, P. 297—305, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_40 (last accessed 10.09.2021).

2. Kalinichenko, L. L. (2012). New requirements for personnel management in a knowledge economy [Novi vymohy do upravlinnia personalom v umovakh ekonomiky znan], *Bulletin of Transport Economics and Industry*, No. 38, P. 52 - 53, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_38_60 (last accessed 10.09.2021).

3. Ustilovska, A. S. (2019). Formation of innovative methods of personnel management in terms of praxeological approach. [Formuvannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom u rozrizi prakseolohichnoho pidkhodu], *Economic Journal of the Lesia Ukrainka East European National University*, No. 20, Vol. 4, P. 100-108.

4. Smachylo, V. V. (2019). *The latest paradigm and methodological principles of human resources management of transport enterprises [Novitnia paradyhma ta metodolohichni zasady upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstv transportu]: monograph*, Kharkiv: FOP Panov A.M., 390 p.

5. Liker, J. K. (2020). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. 1st Edition. McGraw-Hill Education, 448 p.

6. Nikon Sustainability Report (2017). P. 54–56, available at: <http://www.nikon.com/about/sustainability/labor/hr-management.pdf>. (last accessed 12.09.2021).

7. *McDonald's case study*: website, available at: <http://cmsnew.pdst.ie/sites/default/files/McDonalds%20case%20study.pdf>. (last accessed 12.09.2021).

8. Microsoft Corporation (2008). *Human Resources Management Self Service Suite*. Canadian Release, available at: <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadianRelease.pdf>. (last accessed 12.09.2021).

9. Procter & Gamble Digitizes its Talent Management Processes through Customized Talent by Design Solutions, available at: https://www.accenture.com/t20150523T04274-3__w__/lv-

en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/Accenture-Procter-Gamble-Digitizes-Talent-Management-Processes-Design-Solutions.pdf. (last accessed 12.09.2021).

10. Apple. Recruitment and selection, available at: <http://applecorporate.weebly.com/recruitment-and-selection.html> (last accessed 12.09.2021).

11. The Adidas group: supplier training programs, available at: http://intobusiness.weebly.com/uploads/5/2/8/9/5289726/adidas_group_csr_case_study_july_2011.pdf (last accessed 12.09.2021).

12. Caring for employees [Turbota pro spivrobotnykiv], available at: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees#> (last accessed: 12.09.2021).

13. Pozhueva, T. A. (2015). Innovative methods of personnel management [Innovatsionnye metody upravleniya personalom], *Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Științe Economice*, No. 1(13), P. 132-139.

14. Prodan, I. O. (2013). Formation of the personnel management system of the enterprise on an innovative basis [Stanovlennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva na innovatsiinykh zasadakh], *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, No. 776, P. 61-66.

15. Lyzunova, O. M., Ishchenko, Ya. H., Kondrashova, H. V. (2018). Use of innovative methods of personnel management of the enterprise [Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva], *Economy and society*, No. 14, P. 448-456.

РЕФЕРАТИ РЕФЕРАТЫ ABSTRACTS

УДК 331.108.2; JEL Classification: M12

Дмитрієв І.А., ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Мета. Формування практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних персонал-технологій на підприємствах автомобільного транспорту. **Методика дослідження.** Теоретичною і методологічною основою є праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких розглядаються питання інноваційного інструментарію щодо управління персоналом підприємств. В роботі використано методи узагальнення та абстрагування; метод аналізу і синтезу. **Результати дослідження.** В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується динамічністю, турбулентністю та невизначеністю для підтримання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств особлива увага повинна приділятися формуванню ефективної системи управління персоналом. Не зважаючи на великий досвід управління персоналом, застарілі методи не приносять відчутний ефект. Тому постає завдання в дослідженні та впровадженні нових інноваційних методів управління персоналом. Автором проведено аналіз останніх досліджень за

напрямом інноваційних методів управління персоналом, а також розглянуто досвід практичного їх використання на провідних підприємствах світу та України. Визначено, що інноваційні методи управління персоналом - це нововведення в систему управління персоналом, які є системними та включають спектр методів, процесів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності працівників. Для забезпечення впровадження інноваційних методів в систему управління персоналом необхідно застосовувати диференційовані підходи та стилі управління для різних груп працівників, що досягається за допомогою персонал-технологій. В статті розкрито особливості в забезпеченні управління персоналом підприємств автомобільного транспорту. Головною специфікою діяльності, а також головною особливістю автотранспортних підприємств визначено транспортний процес, який відбувається поза межами підприємства. На основі проведеного дослідження інноваційних методів управління персоналом, персонал-технологій та специфіки діяльності підприємств автомобільного транспорту, автором удосконалено їх систематизацію та визначено можливість використання на підприємствах автомобільного транспорту. Розроблена модель впровадження персонал-технологій в систему управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. **Наукова новизна.** Розроблені рекомендації щодо використання інноваційних персонал-технологій на підприємствах автомобільного транспорту. **Практична значущість.** Запропоновані в статті теоретичні висновки, підходи і рекомендації можуть бути використані для розроблення інноваційної системи управління персоналом підприємства та дозволять сформулювати ефективний інструментарій розвитку персоналу.

Ключові слова: управління персоналом; інноваційні методи управління персоналом; персонал-технології; підприємства автомобільного транспорту; ефективність діяльності.

УДК 331.108.2; JEL Classification: M12

Дмитриев И.А. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

Цель. Формирование практических рекомендаций по применению инновационных персонал-технологий на предприятиях автомобильного транспорта. **Методика исследования.** Теоретической и методологической основой являются труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, в которых рассматриваются вопросы инновационного инструментария по управлению персоналом предприятий. В работе использованы методы обобщения и абстрагирования; метод анализа и синтеза. **Результаты исследования.** В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся динамичностью, турбулентностью и неопределенностью для поддержания конкурентоспособности отечественных предприятий, особое внимание должно уделяться формированию эффективной системы управления персоналом. Несмотря на большой опыт управления персоналом, устаревшие методы не приносят ощутимого эффекта. Поэтому возникает задача в

исследовании и внедрении новых инновационных методов управления персоналом. Автором проведен анализ последних исследований по направлению инновационных методов управления персоналом, а также рассмотрен опыт практического их использования на ведущих предприятиях мира и Украины. Определено, что инновационные методы управления персоналом – это нововведения в систему управления персоналом, которые являются системными и включают в себя спектр методов, процессов, направленных на повышение эффективности деятельности работников. Для обеспечения внедрения инновационных методов в систему управления персоналом необходимо применять дифференцированные подходы и стили управления для разных групп работников, что достигается с помощью персонал-технологий. В статье раскрыты особенности обеспечения управления персоналом предприятий автомобильного транспорта. Главной спецификой деятельности, а также главной особенностью автотранспортных предприятий определен транспортный процесс, происходящий вне предприятия. На основе проведенного исследования инновационных методов управления персоналом, персонал-технологий и специфики деятельности предприятий автомобильного транспорта, усовершенствована их систематизация и определены особенности использования на предприятиях автомобильного транспорта. Разработана модель внедрения персонала-технологий в систему управления персоналом на предприятиях автомобильного транспорта. **Научная новизна.** Разработаны рекомендации по использованию инновационных персонал-технологий на предприятиях автомобильного транспорта. **Практическая значимость.** Предложенные в статье теоретические выводы, подходы и рекомендации могут использоваться для разработки инновационной системы управления персоналом предприятия и позволят сформировать эффективный инструментарий развития персонала.

Ключевые слова: управление персоналом; инновационные методы управления персоналом; персонал-технологии; предприятия автомобильного транспорта; эффективность деятельности

УДК 331.108.2; JEL Classification: M12

Dmytriiev I. A. INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Purpose: The goal is formation of practical recommendations for the use of innovative human resource technologies at road transport enterprises. **Methodology of research.** The theoretical and methodological basis is the works of leading domestic and foreign scientists, which address the issues of innovative tools for enterprise human resource management. The following methods are used in the work: the method of generalization and abstraction; the method of analysis and synthesis. **Findings.** In today's market economy, characterized by dynamism, turbulence and uncertainty, special attention should be paid to the formation of an effective human resource management system in order to maintain the competitiveness of domestic enterprises. Despite extensive experience in human resource management, outdated methods do not bring tangible effect. Therefore, the task of the study is set to

implement new innovative methods of human resource management. The author analyzes the latest research in the field of innovative methods of human resource management and considers the experience of their practical use in the leading companies of the world and in Ukraine. It is determined that innovative methods of human resource management are innovations in the human resource management system, which are systemic and include a range of methods and processes aimed at improving the employees' efficiency. To ensure the introduction of innovative methods in the human resource management system, implementation of differentiated approaches and management styles for different groups of employees is necessary, which is done through human resource technologies. The article reveals the peculiarities of providing human resource management of road transport enterprises. On the basis of the conducted research of innovative methods of human resource management, human resource technologies and specific nature of activity of motor transport enterprises, the author has improved their systematization and determined the possibility of their implementation at the enterprises of motor transport. The model of introduction of human resource technologies in the human resource management system at the motor transport enterprises is developed. **Originality.** Recommendations for the use of innovative human resource technologies in road transport enterprises are developed. **Practical value.** The theoretical conclusions, approaches and recommendations offered in the article can be used for development of innovative system of human resource management at the enterprise and will allow shaping effective tools for human resource development.

Key words: human resource management; innovative methods of human resource management; human resource technologies; road transport enterprises; efficiency of activity.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Дмитрієв Ілля Андрійович – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, проректор з наукової роботи, м. Харків, Україна; e-mail: dmitriev.khnadu@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8693-3706>. Моб. 050-587-97-66.

Дмитриев Илья Андреевич – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники Украины, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, проректор по научной работе, г. Харьков, Украина.

Dmytriiev Illia – DSci in Economics, Professor, Honored Science and Technology Figure of Ukraine, Kharkov National Automobile and Highway University, Vice-rector for scientific work, Kharkiv, Ukraine.