

achieve the goal, on the basis of collection and systematization of statistical and analytical information, the current state of the hotel market of Ukraine was analysed, the features of its structure and problems of functioning at the present stage were revealed. The article presents a dynamic analysis of the development of the hotel business, shows the trends in the results of the analysis. Based on the practice of domestic experience, it can be noted that the hotel industry is a part of the tourism business – a highly profitable industry, which is rapidly developing and has significant potential for further development. This is precisely why the fact that the backlog of the hotel services industry in Ukraine never requires analysis, identification, and consideration of market problems and solutions to them. The research is based on the quantitative analysis of statistical data for 2013–2017. The following parameters, such as the number of collective accommodation facilities, the number of places and persons placed in collective accommodation facilities, are studied.

УДК 330.341.1:338.108

**Ведерніков М.Д.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри «Управління персоналом і економіки праці»  
Хмельницького національного університету

**Базалійська Н.П.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри «Управління персоналом і економіки праці»  
Хмельницького національного університету

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті визначено актуальну необхідність впровадження інноваційних технологій управління персоналом у діяльність промислових підприємств. Представлено принципи реалізації інноваційних технологій системи управління персоналом на промислових підприємствах. Охарактеризовано підсистеми управління персоналом та відповідні інноваційні процес-технології управління персоналом. Встановлено практичні рекомендації щодо застосування інноваційних технологій управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах.*

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, інноваційні технології управління персоналом, персонал-технології, контролінг персоналу.

*В статье определена актуальная необходимость внедрения инновационных технологий управления персоналом в деятельность промышленных предприятий. Представлены принципы реализации инновационных технологий управления персоналом на промышленных предприятиях. Охарактеризованы подсистемы управления персоналом и соответствующие инновационные процесс-технологии управления персоналом. Установлены практические рекомендации по применению инновационных технологий управления персоналом на отечественных промышленных предприятиях.*

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, инновационные технологии управления персоналом, персонал-технологии, контроллинг персонала.

*The article is defined the actual need for implementation of innovative technologies of personnel management in the activity of industrial enterprises. The principles of implementation of innovative technologies of the personnel management system at industrial enterprises are presented. The subsystems of personnel management and corresponding innovative processes-technologies of personnel management are described. Practical recommendations on application of innovative technologies of personnel management at domestic industrial enterprises are established.*

**Keywords:** personnel, personnel management, innovative technologies of personnel management, personnel-technology, personnel control.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів до управління персоналом, оскільки більшість українських промислових підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку й застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств.

Під час формування системи управління персоналом промислових підприємств їх керівництво практично не використовує сучасні інноваційні принципи, ігнорує стратегічні інструменти, а найбільшу увагу приділяє тактичним, а саме підвищенню фонду оплати праці, поліпшенню ергономічності робочих місць, забезпеченню гнучкого графіка роботи, організації навчання персоналу, формуванню й розвитку кадрового резерву. Фактично це означає низьку готовність керівництва підприємств витратити час і кошти на формування та розвиток людських ресурсів, що загалом суперечить загальносвітовій тенденції добору й утримання на підприємстві талановитих працівників, залучення персоналу до управління підприємством, створення високоякісної атмосфери праці. Тому в близькій перспективі промисловим підприємствам загрожує ризик значного кадрового дефіциту на всіх рівнях управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління персоналом підприємств здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як М. Армстронг, Н. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, Д. Загірняк, А. Єгоршина, О. Кендюхов, О. Чернушкіна, А. Маслоу, В. Нижник, М. Дороніна, Н. Сімченко, Н. Чухрай. Пошук інноваційних методів та засобів управління персоналом підприємства відображено в працях таких авторів, як С. Войтко, О. Гавриш, В. Дергачова, М. Згуровський, О. Зозульов, Л. Шульгіна, Г. Яловий.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте недостатньо висвітленими залишаються праці науковців щодо виокремлення не лише теоретично спрямова-

них, але й практично орієнтованих технологій управління персоналом промислового підприємства. Актуальність та об'єктивна необхідність дослідження зазначеної проблематики обумовили вибір теми нашого дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розвиток теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних технологій управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Застосування інноваційних технологій управління персоналом в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників.

Для ефективної діяльності система управління персоналом повинна містити оптимальні методи й технології, які відповідають принципам, що лежать у її основі. Відомо, що проектування системи управління персоналом необхідно починати з формування концепції управління, побудови його моделі, а також розроблення відповідної стратегії. Технології управління персоналом, які найбільш відкриті до сприйняття інновації, об'єднуються в блоки, які виконують такі функції: 1) підсистема планування персоналу, що здійснює попередню діяльність зі створення системи інноваційної діяльності (функції розробки кадрової політики, аналізу кадрового потенціалу, ринку праці і прогнозування потреб у персоналі); 2) підсистема розвитку персоналу (навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, призначення на посади, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри та службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом); 3) підсистема мотивації та стимулювання персоналу (функції нормування, тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, матеріальне, негрошове й моральне стимулювання); 4) підсистема організації інноваційної діяльності персоналу (реалізація взаємозв'язків, розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, розробка особливого інструментально-технологічного знання, технологій спільної роботи, які можуть бути вбудовані в інноваційну діяльність) [1, с. 151–152].

Впровадження інноваційних технологій у сферу управління персоналом промислового підприємства відрізняється від продуктивних та технологічних інновацій тим, що вони [2, с. 9–10]:

- здійснюються зазвичай з меншими одноразовими витратами;
- складніше піддаються економічному обґрунтуванню до свого впровадження та оцінюванню після нього;
- специфічні по відношенню до того підприємства, в якому створені (якщо технологію перенести нескладно, то кадрове нововведення – проблематично);
- процес впровадження ускладнений психологічним фактором, що виражається у феномені опору змінам, який виявляється відчутніше, ніж під час матеріальних інновацій.

У ринкових умовах управління має бути орієнтовано на вдосконалення технології. У вузькому розумінні технологія – це сукупність прийомів і засобів одержання, обробки, переробки сировини, матеріалів або продукції, що здійснюється в різних галузях [3, с. 145]. Інноваційною технологією управління персоналом для промислового підприємства є така, що раніше не використовувалась на ньому, тобто є вдосконаленою технологією. До складу інноваційної технології належать технологічний процес, контроль, інструкції з виконання технологічного процесу, правила, вимоги, карти, перспективні графіки тощо [3, с. 144].

На сучасному етапі розвитку економіки України за значних трансформацій ринкового серед-

овища підходи до управління підприємством загалом мають змінитись, а принципи реалізації інноваційних технологій системи управління персоналом повинні відображати сучасні вимоги до формування стосунків між керівниками та підлеглими, враховувати стан і тенденції розвитку ринку праці (табл. 1).

Послідовність використання основних принципів охоплює всі стадії ефективного управління персоналом і дає змогу сформувати таку систему управління, яка впливатиме на раціональне використання трудового потенціалу промислового підприємства.

В основу формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом промислових підприємств покладено системний підхід (табл. 2).

Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала проблеми управління персоналом вітчизняних підприємств, а саме низьку якість як менеджменту (невідповідність методів управління сучасним вимогам, неспроможність до лідерства, неготовність до змін), так і трудових ресурсів (низький рівень компетенцій, пасивне ставлення до роботи). Саме це потребує застосування інноваційних технологій системи управління персоналом на відповідних засадах з урахуванням економічної ситуації.

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом з метою якомога повнішого та ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, на-

Таблиця 1

### Принципи реалізації інноваційних технологій системи управління персоналом на промислових підприємствах [4, с. 392–395]

Принципи	Шляхи реалізації принципу
Готовність до взаємного компромісу	Дослідження очікувань працівників; сприяння створенню професійних спілок, товариств; формування загальнокорпоративних цінностей.
Формування взаємної довіри керівників і трудового колективу	Поліпшення репутації роботодавця; організація дискусій, діалогів між керівниками, групами (корпоративними командами) та індивідами (працівниками).
Орієнтація на досягнення лояльності персоналу до місця роботи	Широке залучення працівників до розв'язання виробничих проблем, формування високої управлінської культури відкритої взаємодії з працівниками; періодичне виявлення задоволеності працівників місцем роботи.
Збереження на підприємстві цінних працівників	Впровадження програм з розвитку лідерства, кар'єрного зростання; стимулювання та підтримка наставництва; створення кадрового резерву.
Зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі	Дослідження стресогенності умов роботи у різних підрозділах; моніторинг морального клімату та усунення конфліктних ситуацій у колективах; усунення стану невизначеності.
Прозорість, відкритість підприємства для працівників	Висвітлення доступної інформації, напрямів розвитку підприємства у відповідних корпоративних інформаційних джерелах; створення та підтримка діяльності прес-центру.
Інноваційність в управлінні персоналом	Вжиття заходів з командоутворення; стимулювання ініціативності, раціоналізаторського та творчого мислення працівників (управління талантами).

самперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [6, с. 62].

Впровадження персонал-технологій передбачає реалізацію певних етапів (рис. 1).

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука й мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом промислового підприємства.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технологій, зокрема багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками та виробничими підрозділами підприємства, ін-

дивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно працівника [7, с. 105].

Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи, як 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 [8].

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на такі дві групи [5, с. 34], як передача окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу). Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як принципи оптимальності та гнучкості.

Таблиця 2

**Підсистеми управління персоналом та відповідні інноваційні процес-технології управління персоналом [5, с. 134–142]**

№	Підсистема	№	Процес-технології
1	Аналіз та планування персоналу	1	Процес аналізу кадрової політики управління персоналом за наявної стратегії.
		2	Процес розроблення та коригування політики управління персоналом.
		3	Процес відбору стратегії управління персоналом.
2	Набір персоналу	4	Визначення потреби в персоналі з внутрішніх джерел.
		5	Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел.
		6	Комплексний підхід до визначення потреби в персоналі.
		7	Визначення цільових потреб у персоналі за фактом організації робочих місць.
3	Відбір та розстановка персоналу	8	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями.
		9	Відбір та розстановка персоналу періодично відповідно до функціонування робочих місць.
4	Атестація та оцінювання кадрів	10	Процес оцінювання персоналу.
		11	Процес атестації персоналу.
5	Організація трудових відносин	12	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату.
6	Мотивація персоналу	13	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу.
		14	Процес впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу.
7	Створення сприятливих умов праці	15	Процес управління поточною безпекою праці персоналу.
		16	Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу.
8	Інформаційне забезпечення	17	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця.
		18	Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця.
9	Розвиток та навчання персоналу	19	Процес загального розвитку персоналу.
		20	Процес цільового навчання та забезпечення розвитку персоналу.
		21	Розвиток та поточне навчання персоналу.

Розвиток сучасної економічної науки підтверджує, що найсучасніші технології, матеріали, сировина перестають бути критично важливими для набуття конкурентних переваг виробничими організаціями. Однією з важливих інноваційних технологій управління персоналом виступає контролінг персоналу. Контролінг виступає своєрідним гарантом ефективних управлінських дій, певним підтримуючим механізмом сфери управління. Саме тому відбувається виокремлення контролінгу як підсистеми менеджменту, його сервісно-економічної підтримки, спрямованої на надання інформаційних, консультаційних, методичних, координаційних послуг з метою прийняття раціональних управлінських рішень.

Контролінг виконує роль сервісної підтримки менеджменту в загальному контурі управління

суб'єктом діяльності, використовуючи інформацію з минулого (бухгалтерський облік, фінансову звітність), спрямований на вирішення значного кола питань, які так чи інакше пов'язані з майбутнім підприємства. Формуючи особисту інформаційну систему, на відміну від обліку, який сприймає вихідну бухгалтерську інформацію як незмінну, контролінг розкриває можливості в додатковій обробці будь-якої інформації та її доповненні для подальшого використання під час планування, тобто з прогнозною метою. Саме через існування своєрідного інформаційного середовища відбувається виокремлення контролінгу як самостійної підсистеми зі сфери менеджменту. Інформаційна система контролінгу постійно та оперативно забезпечує менеджмент необхідною та достовірною інформацією для прийняття правильних та продума-

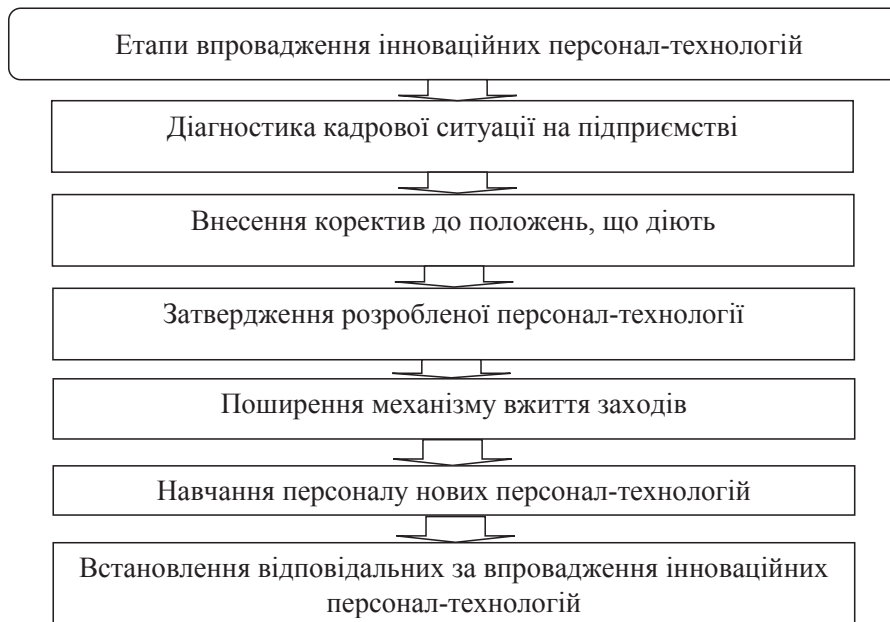


Рис. 1. Формування та впровадження інноваційних персонал-технологій роботи з кадрами на промисловому підприємстві

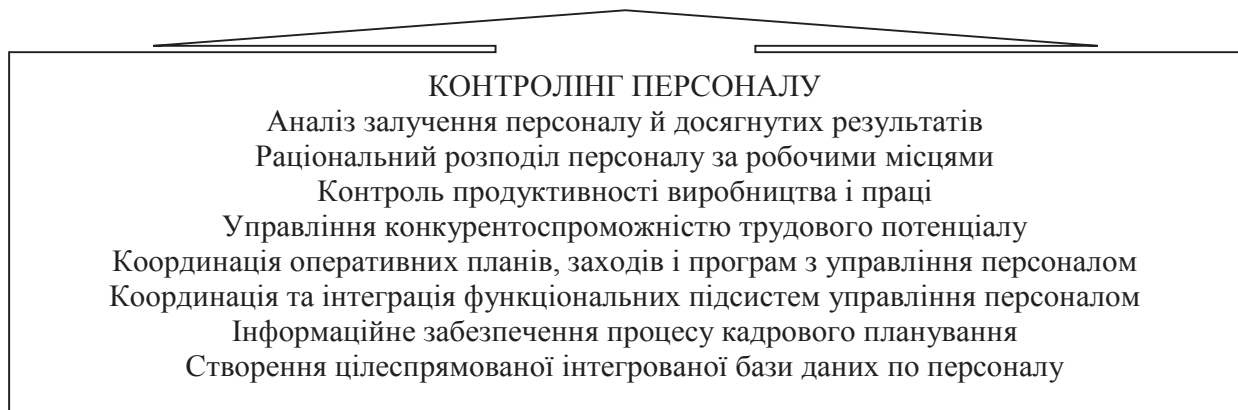


Рис. 2. Контролінг персоналу як інноваційна технологія управління персоналом



них управлінських рішень. Відповідно, застосування інструментарію контролінгу в управлінні персоналом забезпечує відділ управління персоналом на підприємстві необхідною інформацією щодо ефективності реалізації трудової діяльності працівниками в межах підприємства [9, с. 28–30].

Результатом впровадження методології контролінгу у сфері діяльності на підприємстві є виникнення контролінгу персоналу, основними функціями якого є створення інформаційної бази даних з персоналу, вивчення впливу наявного розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства, аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом, координація планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства [10, с. 43–44].

Контролінг персоналу є одним з новітніх напрямів підвищення ефективності системи управління людським потенціалом. Визначаючи важливість впровадження контролінгу персоналу в організаціях, важливим елементом вважаємо чітке встановлення його функцій (рис. 2).

Відповідно, основною метою контролінгу персоналу, на нашу думку, є координація процесів управління персоналом на підприємстві та інформаційна підтримка управлінських рішень у сфері управління персоналом для підвищення їх якості та результативності.

**Висновки.** З подальшим розвитком системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Успішне впровадження інноваційних технологій управління персоналом має супроводжуватися системою оцінки й розвитку працівників, що й буде об'єктом уваги в подальших дослідженнях.

#### Бібліографічний список:

1. Долженко Р. Інновації в системі управління персоналом організації. Вестник Алтайського державного аграрного університету. 2013. № 1 (99). С. 149–153.
2. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14.
3. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. Бізнес-Інформ. 2014. № 10. С. 143–147.
4. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24 (4). С. 389–396.
5. Новікова М., Мажник Л. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
6. Холодницька А. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С. 61–64.
7. Погорелова Т., Шередега Т. Инновационные процессы на предприятиях. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. праць. № 55 (1). Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Харків: НТУ «ХПІ», 2008. С. 104–105.
8. Дубініна Я. Основи кадрового менеджменту. URL: [http://semestr.com.ua/book\\_102.html](http://semestr.com.ua/book_102.html).
9. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. Norwegian Journal of development of the International Science. 2017. Vol. 2. Iss. 4. P. 26–31.
10. Bazaliyska N. Controlling indicators of labor behavior formation in personnel management system of engineering companies. International Journal of Economics and Society. 2016. Vol. 2. Iss. 8. P. 41–47.

#### References:

1. Dolzhenko R. Ynnovatsyy v systeme upravleniya personalom orhanyzatsyy / R. Dolzhenko // Vestnyk Altaiskoho hosudarstvennoho ahrarnoho unyversyteta. – 2013. – № 1 (99). – S. 149–153.
2. Kychko I. Innovatsii v upravlinni personalom ta suchasnyi rynek pratsi: aspekty vzaiemodii / I. Kychko, M. Horbachenko // Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. – 2017. – № 1. – S. 7–14.
3. Snihur Kh. Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu upravlinnia personalom hotelnoho zakladu [Elektronnyi resurs] / Kh. Snihur // Biznes-Inform. – 2014. – № 10. – P. 143–147.
4. Tretiak O. Suchasni personal-tekhnohii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi / O. Tretiak // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2014. – № 24 (4). – S. 389–396.
5. Novikova M. Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty: [monohrafiia] / M. Novikova, L. Mazhnyk; Khark. nats. akad. misk. hosp-va. – Kharkiv : KhNAMH, 2012. – 215 s.
6. Kholodnytska A. Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhlyvosti yikhnoho praktychnoho vykorystannia / A. Kholodnytska // Naukovyi visnyk Polissia. – 2015. – № 1 (1). – S. 61–64.

7. Pohorielova T. Ynnovatsyonne protsessy na predpriatyakh / T. Pohorielova, T. M. Sheredeha // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". Zbirnyk naukovykh prats. Tematychniy vypusk: Tekhnichni prohres i efektyvnist vyrobnytstva. – Kharkiv: NTU "KhPI". – 2008. – № 55 (1). – S. 104–105.
8. Dubinina Ya. Osnovy kadrovoho menedzhmentu / Ya. Dubinina [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://semestr.com.ua/book\\_102.html](http://semestr.com.ua/book_102.html).
9. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring / N. Bazaliyska // Norwegian Journal of development of the International Science. – 2017. – Vol. 2. – Iss. 4. – P. 26–31.
10. Bazaliyska N. Controlling indicators of labor behavior formation in personnel management system of engineering companies / N. Bazaliyska // International Journal of Economics and Society. – 2016. – Vol. 2. – Iss. 8. – P. 41–47.

***Vedernikov M.D.***

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Personnel Management and Labour Economics Department, Khmelnytskyi National University

***Bazaliyska N.P.***

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of Personnel Management and Labour Economics Department, Khmelnytskyi National University

## INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

In the article, questions of management of the personnel from the point of view of innovations, features of the innovative process and administrative innovations, problems of development, and the introduction of innovative technologies in personnel management of the modern enterprise are considered.

The paper considers the development of innovative technologies of personnel management in modern economic conditions. The article described the personal-technology enterprises, discussed the comparison of personnel management systems.

Principles of implementation of innovative technologies of the personnel management system at industrial enterprises are presented. Subsystems of personnel management and corresponding innovative processes-technologies of personnel management are described. Practical recommendations on the application of innovative technologies of personnel management at domestic industrial enterprises are established.

Personnel controlling as an innovative technology of personnel management is determined.

The conducted research gave the opportunity to make conclusions as to the peculiarities of innovative technologies' use in personnel control at the enterprise.