



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
Люблінська школа бізнесу (Словенія)  
Краківський економічний університет (Польща)

## **VII Міжнародна науково-практична конференція**

**“УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ  
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ:  
РЕАЛІЇ І ВИКЛИКИ”**



**11 квітня 2025 р.**

**Міністерство освіти і науки України**  
**Мукачівський державний університет**  
**Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)**  
**Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**  
**Люблінська школа бізнесу (Словенія)**  
**Краківський економічний університет (Польща)**

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ  
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ:  
РЕАЛІЇ І ВИКЛИКИ**

**MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC  
TRANSFORMATIONS OF BUSINESS PROCESSES:  
REALITIES AND CHALLENGES**

**Тези доповідей**  
**VII Міжнародної науково-практичної конференції**

**11 квітня 2025 р.**

**Мукачево**  
**2025**

|                                                                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| сучасних ринкових тенденцій                                                                                                                                                                              |     |
| ГОРЯЩЕНКО М. Соціально-трудовий потенціал туристичного регіону                                                                                                                                           | 143 |
| ДЖУНКОВСЬКА К. Програмний підхід в управлінні розвитком територіальної громади                                                                                                                           | 146 |
| ЛАСТОВЧЕНКО П. Інвестиційні перспективи відновлення сільських територій у повоєнний період                                                                                                               | 148 |
| ЛИЗАНЕЦЬ А., ЛЕНДЄЛ Н. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності підприємницьких структур в умовах війни                                                                                               | 151 |
| ЛИЗАНЕЦЬ А., ПАК Д. Сучасні підходи до управління економічною стійкістю підприємства                                                                                                                     | 154 |
| ЛИЗАНЕЦЬ А., РУСИН О. Розвиток ресторанного бізнесу в регіоні в умовах війни                                                                                                                             | 156 |
| ЛИЗАНЕЦЬ А., ФОТАН Д. Чинники розвитку комунікацій в органах місцевого самоврядування                                                                                                                    | 159 |
| МАТВІЙЧУК Л., ЛЕПКИЙ М. Інноваційні процеси розвитку логістичних мереж в готельно-ресторанному бізнесі                                                                                                   | 161 |
| ПАПП В., БОШОТА Н., КОШЕЛЯ І. Потенціал природно-заповідних територій для розвитку екологічного туризму в Закарпатській області                                                                          | 164 |
| РОРОВУСН О. INNOVATIVE APPROACH TO DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF FOOD SECURITY                                                                                                       | 166 |
| ПУГАЧЕВСЬКА К. Впровадження програм та проєктів розвитку територіальної громади в умовах децентралізації                                                                                                 | 168 |
| РОСОЛА У., ЯКУБИШИН Є. Аналіз інвестиційної привабливості галузевих ринків України                                                                                                                       | 170 |
| СЕМИКІНА М. Синергія персоналу та інновацій: якість сервісу в готельно-ресторанному бізнесі                                                                                                              | 171 |
| ЧЕРНИЧКО Т., КАЗИБРІД О. Специфіка організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств Закарпатської області та порівняння з прикордонними регіонами Угорщини, Словаччини та Румунії | 174 |
| ЧЕРНИЧКО Т., ЧОРІЙ Ю. Екологічна складова в системі оцінки інклюзивності соціально-економічного розвитку регіонів України                                                                                | 176 |

## **СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| АНДРУШКО Р., КУДЛАТИЙ О. Особливості судово-економічної експертизи у сфері дослідження господарської діяльності підприємств АПК | 179 |
| БОЙКО Ю., ПРОСКУРА В. Поняття та сучасне розуміння бізнес-процесу                                                               | 181 |
| БРАТЮК В. Система планування і контролю на підприємстві як інструмент забезпечення ефективного управління                       | 184 |
| БРАТЮК В., ГЕРЦУСЬКИЙ В. Інформаційно-технічне забезпечення сучасної казначейської системи                                      | 186 |
| ГОБЛИК-МАРКОВИЧ Н., ДЕМ'ЯНЧУК І. Оптимізація бізнес-процесів як інструмент ефективного бізнес-планування                        | 189 |
| ГОЛОВАЧКО В. Аутсорсинг бізнес-процесів: стратегічні рішення та оцінка ефективності                                             | 191 |
| ГОЛУБКА Я., ГРІЩУК О., КРАВЧУК В. Використання концепції суттєвості в аудиторській практиці                                     | 196 |
| ІЛЬТЬО Т. LEAN-менеджмент як інструмент оптимізації операційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі                      | 198 |
| КЕРТИС Є., ГОЛОВАЧКО В. Вплив цифрової трансформації на управління бізнес-процесами підприємств                                 | 199 |
| КОЗАРЬ В., МАРКОВА Е., ПРОСКУРА В. Основні драйвери інформаційної взаємодії організацій в умовах цифрової економіки             | 203 |
| ЛИЗАНЕЦЬ А., КОБАЛЬ Д. Види та умови формування і розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах турбулентності середовища | 205 |
| ЛИЗАНЕЦЬ А., РЕЙШІ В. Інноваційні технології управління товарними запасами торгового підприємства                               | 208 |
| ЛИЗАНЕЦЬ А., ГАМАНЮК Т. Вдосконалення підходів до управління кадровим                                                           | 211 |

7. Шафалюк О.О. Підвищення ефективності управління запасами підприємств на базі сучасних методів прогнозування попиту споживачів URL : <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/114/91>.

УДК 331.108:005.962.1(043.2)

АНЖЕЛА ЛИЗАНЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

ТЕТЯНА ГАМАНЮК

здобувач ОС «Бакалавр» спеціальності «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах трансформаційної економіки, динамічних політичних змін, тривалого військового стану та зростаючих ресурсних обмежень особливої ваги набуває вдосконалення підходів до управління кадровим потенціалом організацій. Зміни на ринку праці, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень міграції населення та необхідність адаптації до нових умов праці, зумовлюють потребу в перегляді традиційних методів роботи з персоналом. В цих умовах саме людський капітал стає ключовим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Для стратегічно важливих підприємств державного сектору, таких як АТ «Укрзалізниця», які відіграють критичну роль у забезпеченні логістичної стійкості країни, питання ефективного управління кадровим потенціалом є надзвичайно актуальним. Виробничі структурні підрозділи компанії часто стикаються з кадровими викликами – від нестачі молодих спеціалістів до необхідності швидкої перекваліфікації працівників в умовах модернізації виробництва та переходу до нових технологій.

Згідно з інформацією, наданою головою правління Євгеном Лященком, з 2021 року кількість працівників Укрзалізниці зменшилася з 226 000 до 184 000 осіб станом на вересень 2024 року, а дефіцит кадрів за деякими професіями сягає 20-30% [1].

Крім того, необхідність забезпечення безперебійного функціонування залізничного транспорту в умовах воєнного стану висуває підвищені вимоги до гнучкості, професійної мобільності та стресостійкості персоналу. Відтак, виникає об'єктивна потреба у вдосконаленні системи мотивації, розвитку, навчання та збереження кадрового потенціалу. Формування адаптивної, інноваційної кадрової політики має стати одним із пріоритетних напрямів стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

Серед пріоритетних кадрових цілей на найближчу перспективу основними є підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» та його регіональних підрозділів як роботодавця; своєчасне забезпечення потреби у кваліфікованому персоналі; підвищення рівня безпеки роботи на залізничному транспорті й дотримання стандартів охорони здоров'я і безпеки співробітників.

У центрі уваги мають бути не лише завдання залучення нових працівників чи заповнення дефіцитних посад, а й створення умов, за яких персонал відчуватиме захищеність, стабільність, значущість власної праці та мотивацію до довгострокового професійного розвитку. Сьогодні кадрові служби повинні діяти на випередження, ефективно прогнозуючи потребу в робочій силі, здійснюючи швидкий підбір та навчання працівників, особливо в умовах обмежених фінансових та часових ресурсів.

Зміна фокусу управління людським капіталом передбачає відхід від фрагментарного вирішення кадрових проблем і перехід до системного, інтегрованого підходу, який буде органічно поєднаний із загальною стратегією розвитку компанії. Такі завдання, як оновлення мотиваційних механізмів, упровадження адаптивних форм професійного навчання, дотримання високих стандартів охорони праці та здоров'я співробітників, мають реалізовуватись не ізольовано, а у тісній координації з іншими напрямками функціонування підприємства, з урахуванням пріоритетів кожного окремого регіонального підрозділу.

З метою вдосконалення нормативно-організаційної основи управління людськими ресурсами доцільним кроком є розробка та впровадження корпоративного стандарту управління якістю у сфері персоналу для АТ «Укрзалізниця» [2]. Такий стандарт міг би стати основою для систематизації кадрових процесів та слугувати методологічною базою для формування відповідної документації, що регламентує роботу з персоналом. Його ключове призначення полягатиме у:

- підвищенні ефективності функціонування компанії шляхом вдосконалення підходів до управління персоналом, що, своєю чергою, сприятиме зростанню конкурентоспроможності залізничних послуг;
- закріпленні чітких принципів взаємодії між управлінським апаратом і працівниками, орієнтованих на партнерство, повагу та відповідальність;
- інтеграції елементів корпоративної культури у щоденну практику роботи структурних підрозділів;
- формуванні в персоналу відчуття причетності до загальних результатів, посиленні їхньої мотивації та залученості до досягнення цілей компанії.

Упровадження такого стандарту сприятиме уніфікації управлінських практик, формуванню стабільного трудового середовища та підвищенню рівня внутрішньої довіри в компанії.

Актуальним для АТ «Укрзалізниця» в цілому та його окремих регіональних виробничих підрозділів залишається завдання оптимізації чисельності персоналу й укомплектування працівниками основних професій (монтерів, ремонтників штучних споруд, машиністів, операторів дефектоскопічних візків), рівень забезпечення якими коливається від 50% до 75%.

Головним орієнтиром під час планування необхідної кількості робочих місць повинні бути реальні виробничі потреби, у т. ч. з урахуванням перспективи, гнучке рішення в інтересах ефективності операційної діяльності.

При цьому пріоритетним кадровим завданням повинно залишатися поважне ставлення до наявних працівників, стримування їх відтоку з організації, створення умов для довготривалих трудових відносин, можливостей для кваліфікаційного, професійного та посадового росту. Важливого значення набуває й соціальний пакет, гарантії надійної зайнятості, що пропонуються АТ відповідно до колективного договору.

Однією з ключових кадрових проблем, що й надалі актуальна для окремих регіональних виробничих підрозділів АТ «Укрзалізниця», є відносно високий рівень плинності персоналу. Повністю усунути цю проблему неможливо, оскільки існують об'єктивні чинники, які не піддаються безпосередньому впливу з боку підприємства, зокрема масштабні міграційні процеси та наслідки воєнного стану. У цьому контексті основне завдання кадрових служб полягає у тому, щоб за допомогою якісної організації профорієнтаційної діяльності, ефективних процедур підбору й прийому на роботу максимально компенсувати негативний вплив цих чинників, забезпечуючи своєчасне заміщення вакантних посад кваліфікованими працівниками.

Особливу увагу необхідно зосередити на зменшенні плинності, яка спричинена незадоволенням умовами праці, рівнем оплати або іншими суб'єктивними чинниками. Одним із важливих напрямів у цьому аспекті є зниження кількості звільнень з причин

порушення трудової дисципліни шляхом посилення вимог до дотримання внутрішнього розпорядку та формування відповідальної трудової поведінки працівників.

Проте найголовнішим завданням в межах управління кадровим потенціалом АТ «Укрзалізниця» вважаємо розробку комплексу заходів щодо оптимізації системи мотивації персоналу, що відповідає сучасним умовам та враховує взаємозв'язок інтересів працівників і організації. У цьому контексті особливу увагу слід приділити підвищенню рівня заробітної плати працівників та скороченню диспропорцій в оплаті праці між керівниками і рядовими співробітниками. Це дозволить зміцнити довіру персоналу до керівництва та підвищити лояльність до компанії. Крім того, важливими елементами мотиваційної політики мають стати боротьба з корупційними проявами, усунення фаворитизму й формування принципів прозорості та соціальної справедливості в кадрових рішеннях [3].

Вагомою складовою системи мотивації повинна залишатися соціальна політика АТ «Укрзалізниця». Залізничне підприємство забезпечує своїм працівникам соціальні гарантії, передбачені законодавством, а також дає можливість користуватися додатковими соціальними програмами. Проявом соціальної відповідальності з боку АТ є здійснення широкого комплексу заходів, пов'язаних з оздоровленням та відпочинком працівників, для чого діє широка мережа закладів соціальної інфраструктури. Крім того, діють програми забезпечення житлом.

Очікуваними системними результатами підвищення ефективності соціальної політики АТ «Укрзалізниця» повинно стати: зниження питомих показників соціальних видатків підприємства при збільшенні рівня соціального захисту працівників; підвищення рівня відшкодування видатків на утримання об'єктів соціальної сфери за рахунок збільшення частки дохідних видів послуг; підвищення ступеня відповідності обсягів соціальних виплат до результатів фінансово-господарської діяльності АТ в цілому або окремих ВСП; формування різних підходів до страхового захисту соціальних ризиків; зростання рівня охоплення працівників і членів їхніх родин послугами підрозділів соціальної сфери [2].

Суттєвий внесок у вдосконалення управління трудовим потенціалом АТ «Укрзалізниця» може забезпечити впровадження сучасних цифрових технологій. Цифровізація кадрових процесів дасть змогу автоматизувати рутинні операції, спростити процедури обліку, підбору, оцінювання й розвитку персоналу, підвищуючи тим самим оперативність і якість управлінських рішень. На практиці це може бути реалізованим шляхом впровадження електронних особових справ, HRM-систем, онлайн-платформ для дистанційного навчання та внутрішніх порталів для комунікації між працівниками і керівництвом.

Також перспективним напрямом є застосування аналітики даних про персонал (HR-аналітика), що дозволить прогнозувати потребу в кадрах, виявляти ризики плинності та підвищувати ефективність мотиваційних програм. Комплексне застосування цифрових рішень сприятиме не лише підвищенню продуктивності кадрових служб, а й посиленню адаптивності компанії до викликів сучасного ринку праці.

Таким чином, комплексне впровадження заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом АТ «Укрзалізниця» сприятиме вирішенню кадрових проблем, мінімізуватиме імовірність виникнення кадрових ризиків, а у випадку їх настання – зменшуватиме їх негативний вплив.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лященко Є. В «Укрзалізниці» дефіцит кадрів за деякими професіями сягає 20-30%. URL : [https://cfts.org.ua/news/2024/09/05/v\\_ukrzhaliznitsi\\_defitsit\\_kadriv\\_za\\_deyakimi\\_profesiyami\\_syagae\\_20\\_30\\_lyaschenko\\_80364?utm\\_source=chatgpt.com/](https://cfts.org.ua/news/2024/09/05/v_ukrzhaliznitsi_defitsit_kadriv_za_deyakimi_profesiyami_syagae_20_30_lyaschenko_80364?utm_source=chatgpt.com/)

2. Крихтіна Ю.О., Савченко О.В., Ткаченко І.М. Політика управління персоналом ат “Укрзалізниця” та шляхи її вдосконалення. Теорія та практика державного управління. 3(66), 2019. С. 172-180.

3. Назаренко І.Л., Омеляненко М.В. Основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці в умовах війни Вісник економіки транспорту і промисловості № 84, 2023. С. 150-164.

УДК 658.310.4

СВІТЛАНА МИКУЛАНИНЕЦЬ

кандидат економічних наук, старший викладач  
кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

КИРИЛ ДУДКА

здобувач ОС «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

## ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Впровадження інноваційних технологій у сферу управління персоналом є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. У контексті динамічних змін на ринку праці та розвитку цифрових технологій, застосування новітніх методів управління кадрами сприяє покращенню продуктивності працівників, зниженню витрат та оптимізації бізнес-процесів.

Інноваційний підхід до управління кадрами передбачає використання сучасних методик оцінки працівників, автоматизацію процесів рекрутингу, впровадження цифрових платформ для підвищення залученості персоналу, а також застосування адаптивних стратегій розвитку людського капіталу. Важливу роль у цьому контексті відіграє персоніфікований підхід до кожного працівника з урахуванням його компетенцій, мотивації та кар'єрних амбіцій. Основними принципами інноваційного управління є орієнтація на результат, гнучкість, адаптивність та використання технологій для прогнозування потреб ринку праці.

Інновації в управлінні персоналом також пов'язані з використанням цифрових систем для автоматизованого управління людськими ресурсами, які дозволяють значно зменшити адміністративне навантаження на HR-служби. Такі технології забезпечують швидкий доступ до аналітики щодо продуктивності співробітників, рівня їхнього залучення та ефективності роботи в командах.

Сучасні методи оцінювання ефективності працівників базуються на комплексному підході, що враховує як кількісні, так і якісні показники. Використання методу таксономічного аналізу дозволяє визначити індивідуальні показники конкурентоспроможності персоналу, беручи до уваги динаміку змін у професійній діяльності та рівень кваліфікації співробітників. Крім того, аналіз поведінкових характеристик та моделювання потенційного розвитку працівників сприяють ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Також активно використовуються методи 360-градусного зворотного зв'язку, КРІ (ключові показники ефективності), а також автоматизовані системи аналізу продуктивності.

Додатково застосовуються моделі прогнозування, що базуються на штучному інтелекті. Вони дають змогу оцінювати ймовірність успішного розвитку працівника у певній компанії на основі аналізу історичних даних та поточного рівня компетенцій.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>