



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Державна вища професійна школа ім. кап. Вітольда Пілецького в Освенцеми (Польща)  
Університет економіки в Братиславі  
Факультет економіки бізнесу в Кошице (Словацька Республіка)

**IV Міжнародна  
науково-практична конференція  
“УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ  
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ:  
РЕАЛІЇ І ВИКЛИКИ”**



**6-7 квітня 2022 р.**

УДК 005:[316+330:005.591.4]:332.15(043.2)  
У66

*Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет  
Вченою радою Мукачівського державного університету  
(протокол № 4 від 18 квітня 2022 року)*

У66

**Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики:** збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 6-7 квітня 2022 р.). – Мукачево: МДУ, 2022. – 272 с.

***Відповідальний за випуск:** ФЕЄР Оксана – к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, відповідальна за наукову роботу кафедри.*

***Технічний редактор:** ТОВТ Тетяна – к.е.н., доцент.*

У збірнику тез за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної конференції, що проводилася кафедрою менеджменту, управління економічними процесами та туризму Мукачівського державного університету, висвітлюються погляди науковців, здобувачів освіти, представників державних органів влади та місцевого самоврядування, підприємницьких структур на актуальні проблеми управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів в сучасних умовах.

Матеріали структуровані в розрізі декількох напрямів досліджень: «Управління економікою держави в умовах глобальних перетворень»; «Особливості регіонального управління господарськими процесами»; «Управління економічними процесами суб'єктів господарювання»; «Фінансове регулювання та обліково-аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів на мікро- та макрорівнях»; «Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю»; «Управління освітньою діяльністю у цифровому просторі»; «Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства».

Матеріали подано в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей.

УДК 005:[316+330:005.591.4]:332.15(043.2)

*Матеріали конференції доступні для перегляду на офіційному сайті університету за адресою <https://msu.edu.ua/konferenciji-seminari/>*

© Мукачівський державний університет, 2022  
© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2022

<b>Коломієць Д.В., Уманців Г.В.</b> Ідентифікація прав на об'єкти інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів з метою оцінки	110
<b>Крамський С.О.</b> Інтеграція агропродовольчих хабів до глобальних ринків логістичних ланцюгів вартості	113
<b>Кривун М.В.</b> Стратегічні напрями підвищення економічної ефективності молокопереробних підприємств	114
<b>Курепін В.М.</b> Роль штучного інтелекту в управлінні персоналом та професійними ризиками на підприємствах	118
<b>Лизанець А.Г., Бабинець А.В.</b> Управління кадровими ризиками в організації	121
<b>Лизанець А.Г., Ремета М.М.</b> Прогресивні методи оцінювання персоналу	123
<b>Лизанець А.Г., Скуба А.М., Садіков Д.А.</b> Мотиваційні основи управління продуктивністю роботи торгового персоналу	126
<b>Лизанець А.Г., Турок Я.М.</b> Управління збутовими ризиками підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища	129
<b>Мазуркевич О.П., Драч Я.В.</b> Проблеми та перспективи розвитку музейного туризму	131
<b>Мазуркевич О.П., Кирилішена Т.В.</b> Управлінська праця: її особливості в умовах сьогодення	133
<b>Маслиган Р.М.</b> Сутність категорій кіберспортивний клуб та клубна система кіберспорту	137
<b>Микуланинець С.І.</b> Теоретичні основи управління людськими ресурсами в умовах крос-культурного середовища	138
<b>Овод Л.В., Марківська А.А.</b> Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на формування амортизаційної політики підприємства	140
<b>Проскура В.Ф., Гурзан Н.</b> Основні завдання та функції аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством	142
<b>Росола У.В., Росола О.А.</b> Цифровізація як чинник розвитку управління підприємством	145
<b>Туль О.</b> Проблеми функціонування комунальних підприємств в сучасних умовах та шляхи їх вирішення	146
<b>Хаустова К.М.</b> Роль цифрових технологій у забезпеченні адаптивності управлінських систем	148
<b>Хаустова К.М., Воробок А.Р.</b> Ресурсне забезпечення підприємств в умовах турбулентності	150
<b>Шашовець Й.П.</b> Оцінювання схильності до ризику системи управління підприємством	153
<b>Шуванова О.В., Бондаренко В.С.</b> Теоретичні підходи до аналізу товарної стратегії фармацевтичної компанії	155
<b>Юрик М.</b> ABC/XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом торговельного підприємства	156

ЛИЗАНЕЦЬ А.Г.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,

управління економічними процесами та туризму,

БАБИНЕЦЬ А.В.

здобувач ОС «Бакалавр»

спеціальності 073 «Менеджмент»,

Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

## УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Для будь-якого підприємства персонал є одним з найважливіших складових ресурсного забезпечення функціонування бізнесу. Невідповідність персоналу за кількісними та якісними параметрами вимогам господарської діяльності, неналежне виконання поставлених завдань справляє негативний вплив на результативність бізнес-процесів, що актуалізує проблему управління ризиками у кадровій підсистемі соціально-економічної системи.

У загальному розумінні кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки [1, с. 38]. Погоджуємось з думкою Є. Гончарова, який визначає кадрові ризики як невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою [2, с. 62].

О. Пахлова відносить до кадрових усі ризики, що виникають на підприємстві з огляду на діяльність персоналу [3, с. 136].

Управління кадровими ризиками передбачає застосування усіх можливих (з правової та моральної точок зору) засобів для уникнення, зниження та контролю кадрових ризиків в організації. Процес управління кадровими ризиками охоплює:

- ідентифікацію всіх можливих кадрових ризиків з огляду на специфіку діяльності підприємства;
- аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що збільшують або зменшують імовірність певного кадрового ризику;
- встановлення допустимого рівня окремих видів кадрового ризику, якщо уникнути їх немає можливості;
- вибір оптимальних методів управління кадровими ризиками.

За формою прояву кадрові ризики поділяються на кількісні, якісні і ризики нелояльності персоналу. Кадрові ризики кількісного характеру виявляються у формі загроз фінансових і ринкових втрат через відсутність необхідних співробітників або їх тимчасового надлишку. Якісні кадрові ризики виникають через недостатню кваліфікацію або низьку відповідальність співробітників. Ризики нелояльності мають в своїй основі зловживання довірою роботодавця з боку його співробітників (розголошення конфіденційної інформації, порушення інформаційної безпеки підприємства, корупція або розкрадання майна суб'єкту господарювання тощо).

Ризики кількісного характеру включають в себе:

- ризики несвоєчасного скорочення персоналу в умовах прихованого безробіття, що призводить до додаткових витрат на утримання такого персоналу;
- ризики несвоєчасного заміщення вакантних робочих місць, що призводить до неотримання можливих максимальних результатів діяльності через порушення цілісності та логічності побудови бізнес-процесів;
- ризики плинності персоналу, які призводить до додаткових витрат на пошук, добір, навчання та перекваліфікацію нових працівників;

— ризики диспропорційної чисельності персоналу різних підрозділів організації, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації бізнес-процесів.

Кадрові ризики якісного характеру виникають тоді, коли фактичні характеристики персоналу не відповідають потребам підприємства. Якісні кадрові ризики містять:

— кваліфікаційно-освітній ризик (невідповідність освіти, професії, кваліфікації працівника посаді та обов'язкам);

— посадовий ризик, який пов'язаний з помилками та недосконалістю штатного розпису, опису посад, посадовими інструкціями, які не відповідають сутності та особливостям робіт та функцій персоналу;

— ризики нестачі у співробітників професійно значущих або особистих якостей;

— ризики нелояльності персоналу, які виникають через зловживання довірою роботодавця з боку його співробітників;

— ризик опору нововведенням із боку персоналу організації, який виникає під час порушень у системі організаційного розвитку, а саме встановлення цілей, адаптація персоналу до нововведень, мотивація, інформування щодо сутності та потенційних наслідків нововведення, навчання тощо.

Процес захисту підприємства від кадрових ризиків починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. Процес управління кадровими ризиками існує безперервно, як безперервно функціонує на підприємстві його персонал.

Одна з найбільших консалтингових компаній KPMG проводила дослідження, згідно з даними якого Україна займає 6 місце у світі за кількістю розкрадань і шахрайських операцій, що здійснені співробітниками. Щорічні втрати в компаніях через крадіжки, зловживання тощо можуть досягати до 7% виручки. Майже 80% збитків українських компаній – це справа рук навмисних дій або халатного ставлення власного персоналу [4].

Для виправлення цієї ситуації вітчизняним підприємствам потрібно більше уваги приділяти системі управління кадровими ризиками. Необхідно, щоб менеджери здійснювали чіткий аналіз всіх можливих кадрових ризиків, вміли передбачити їх наслідки та розробляли заходи щодо їх мінімізації.

Доцільним є також проведення заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу. Якісна перевірка кандидатів, правильне формулювання питань анкет і тестів під час прийому на роботу знизить ймовірність зловживань зі сторони останніх.

Для збереження кадрової безпеки варто використовувати сучасні кадрові технології. Заслугує на увагу досвід компанії MIDOT, яка розробила технологію оцінки ризиків деструктивної поведінки персоналу на роботі:

- 1) оцінка благонадійності кандидата на посаду – Integritytest;
- 2) оцінка лояльності персоналу – Trustee.

Благонадійність як система моральних цінностей і стандартів поведінки претендента на посаду є найважливішим елементом прогнозування, чи буде він успішним співробітником, чи буде дотримуватись трудової дисципліни тощо. Оцінка благонадійності з подальшою особистою співбесідою та оцінкою професійних і ділових якостей – це надійна основа прийняття правильного кадрового рішення. Неякісна оцінка благонадійності – це головна причина нелояльності майбутніх співробітників, зловживань і порушень на роботі.

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття.

Ще однією сучасною інформаційною технологією, прийнятною для управління кадровими ризиками є Extended DISC. Це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника та його придатність для виконання тієї чи іншої роботи. Extended DISC відображає характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та надає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті.

Отже, врахування кадрових ризиків у підприємницькій діяльності є необхідним, а ефективна система управління ризиками мінімізує їх негативний вплив, покращуючи ефективність роботи підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. Україна: аспекти праці. 2014. № 8. С. 37–42.
2. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. Проблеми економіки та управління. Л.: Львівська політехніка, 2008. С. 60–63.
3. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Випуск 9–1. Частина 1. С. 136–140.
4. Дорофеев К.Н., Гарнева Е.В. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы. Молодой ученый. 2013. №6. С. 327–331.

УДК 658:331.108

ЛИЗАНЕЦЬ А.Г.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму,

РЕМЕТА М.М.

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

## ПРОГРЕСИВНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Персонал є головним ресурсом будь-якої підприємницької структури. Від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та результативність роботи підприємства. Важливу роль у забезпеченні відповідності персоналу потребам підприємства відіграє ділова оцінка як на стадії найму, так і в поточній діяльності.

В сучасних умовах досить складно лише за документами про освіту, досвід та стаж визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому оцінка персоналу на стадії найму служить критерієм компетенцій, практичних навичок та особистих якостей носія робочої сили, демонструє його перспективні можливості в обраній сфері. Об'єктивно проведена оцінка поточної діяльності, в свою чергу, не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Правильний вибір та ефективне застосування різних методів оцінювання персоналу допомагають забезпечити операційну систему продуктивною трудовою силою і кваліфікованими фахівцями.

Прогресивні методи оцінювання персоналу, як засоби і інструменти для встановлення відповідності якісних характеристик персоналу операційним потребам,



# 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/>