



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

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,

досліджували багато науковців, зокрема Балабанова Л.В., Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А, Завіновська Г.Т., Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю. тощо. Деякі варіанти трактування поняття «оцінки персоналу» представлені у табл. 1.

Таблиця 1

**Трактування поняття «оцінювання персоналу»**

Автор	Визначення поняття
Завіновська Г.Т.	це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [1]
Балабанова Л.В.	це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця[2]
Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю.	це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому[3].

Узагальнення різних підходів до розуміння суті «оцінювання персоналу» дає можливість розглядати його як процедуру, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Через оцінювання реалізується ряд цілей управління персоналом. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Мак-Грегором. Базовими цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [1].

На сьогоднішній день виокремлюють ряд методів оцінки персоналу, які використовують організації. Усі вони можуть бути об'єднані у дві групи: традиційні та сучасні.

Головними плюсами традиційного підходу до оцінки персоналу прийнято вважати його простоту, мінімізацію витрат самої організації під час застосування нововведень та загальнодоступність. Однак, серйозним мінусом цих методів є нівелювання особистих якостей працівника, що надалі спричиняє погіршення результатів його праці та дестимулює ріст творчого потенціалу. Найбільш широко застосовуваним традиційним методом поточного оцінювання персоналу є атестація.

На даний період часу, завдяки переходу до постіндустріальної економіки, вдалося суттєво змінити ставлення роботодавців до своїх працівників. Наразі користується повагою, коли колектив працівників сприймається не як система трудових ресурсів, а як індивідуальний людський капітал. Згідно цій теорії, усі працівники повинні розглядатися як унікальні економічні агенти, котрі мають відмінну від інших ціль, свої рішення та мету. Якщо приділяти увагу усім цим факторам, то індивід зможе збільшити свою користь на робочому місці, стати більш незалежним та творчим.

Традиційні методи оцінювання персоналу не завжди є вдалим вибором роботодавців в сучасних умовах через суттєвий вплив спектру різних макроекономічних та мікроекономічних факторів на функціонування організації. Подоланням цієї проблеми стали новоутворені прогресивні методи оцінки працівників. До них належать, зокрема, метод управління за цілями (Management By Objectives – MBO), оцінка персоналу за методом 360 градусів (або кругова оцінка), KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності). Порівняльна характеристика традиційного та нових методів оцінювання персоналу наведені у табл. 2.

**Характеристика окремих методів оцінки персоналу**

Метод	Особливості
Атестація персоналу (традиційний метод)	формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників та фахівців [3].
Метод управління за цілями (Management By Objectives – МВО)	Оцінка персоналу через управління за цілями заснована на постановці перед тим чи іншим співробітником цілей, які повинні бути досягнуті ним за встановлений період. За підсумками проведення методу можуть бути прийняті такі організаційні рішення, як зміна заробітної плати, підвищення по кар'єрних сходах і т.п. Управління за цілями припускає використання об'єктивних критеріїв (обсяг продажів, прибуток, кількість реклаमाцій та ін. [4].
Оцінка персоналу за методом 360 градусів (або кругова оцінка)	метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь відповідності даного співробітника займаній посаді. [5].
KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності)	показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає підприємству можливість оцінити своє поточний стан і допомогти в оцінці успішності реалізації обраної стратегії.[3].

Аналізуючи більш прогресивні новітні методи оцінки персоналу, потрібно відзначити здобутки міжнародних установ і підприємств за кордоном і в Україні у цій сфері. Серед ефективних методів поточного оцінювання персоналу варто виділити Assessment center (Оціночний центр) як метод оцінки, що передбачає здійснення оцінювання в процесі вирішення кейсів, обговорення, спостереження за поведінкою під час дій у змодельованих ситуаціях для визначення потенціалу персоналу [2]. В основному він застосовується для підбору топ-менеджменту, працівників на ключові посади, провідних спеціалістів, а також при формуванні програми розвитку талантів, кар'єри на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Разом з тим, будь-який процес оцінювання не буде ефективним, якщо він не стане постійним процесом. Тому важливо здійснювати оцінювання на постійній основі. На багатьох провідних підприємствах запроваджена система безперервного моніторингу персоналу, що реалізується засобами поточної ділової оцінки.

Так, на ТОВ «Джейбіл Україна» (Jabil Circuit Ukraine) керівники і спеціалісти в обов'язковому порядку повинні проходити атестацію через шість місяців з моменту найму, а також при переміщенні на іншу посаду. Неформальне оцінювання нових працівників із складу робітничого персоналу проводиться через три місяці з моменту найму, для переведених їх з однієї посади на іншу – через тридцять днів, а формальне – через півроку роботи на даній посаді. Такий жорсткий кадровий контроль, оцінювання сильних і слабких сторін діяльності працівника дозволяє компанії вчасно надати відповідну допомогу працівникові, оперативно виправити недоліки у його підготовці, управляти знаннями та продуктивністю праці.

Проведення частих формальних процедур оцінювання в період адаптації може сприяти прищеплюванню працівнику стандартів трудової діяльності організації, проте є ряд ризиків, пов'язаних з психологічною напруженістю і стурбованістю працівника бути «цілодобово під наглядом».

Таким чином, виникає необхідність створити спеціальну систему оцінювання індивідуального трудового потенціалу на основі встановлення балансу між потребами підприємства та із врахуванням психологічних характеристик персоналу. Впровадження сучасних методів оцінки персоналу та вдосконалення вже існуючих – основні шляхи

створення ефективної системи управління персоналом, спрямованої на досягнення організаційних цілей та задоволення потреб працівників у самореалізації, підвищенні продуктивності їхньої праці та досягнення належного рівня якості трудового життя.

**Список використаних джерел:**

1. Завіновська Г. Т. *Економіка праці: навч. посібник*. К.: КНЕУ, 2013. 432 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: навч. Посібник*. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. *Менеджмент персоналу: Навч. посіб.* За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.:КНЕУ, 2004. 398 с..
4. *Management By Objectives Appraisals* URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
5. *360 Degree Performance Appraisals*. URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.

УДК 331.101

ЛИЗАНЕЦЬ А.Г.

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

СКУБА А.М.

здобувач ОС «Бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»,

САДІКОВ Д.А.

здобувач ОС «Бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»,

Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

## **МОТИВАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ РОБОТИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ**

У сучасних умовах, поняття підвищення продуктивності праці та мотивація тісно пов'язані між собою. Це підтверджує аналіз теоретичних наукових досліджень у даній сфері та аналіз практики управління персоналом на підприємствах, що різняться за видами, напрямками, обсягами діяльності, застосовуваними варіантами кадрової політики.

Значення продуктивності праці проявляється як на мікрорівні – підвищує добробут працівників, так і на макрорівні – приносить підприємству комерційний успіх [1]. З огляду на це важливого значення набуває вияв чинників продуктивності та активний вплив на них з метою підвищення результативності роботи як окремих працівників, так і підприємства в цілому. Найбільш важливе місце серед чинників підвищення продуктивності займає мотивація.

Особливого значення мотиваційна основа управління продуктивністю набуває для підприємств сфери торгівлі. В умовах, коли багато товарів мають схожі якісні характеристики, коли асортимент товару практично ідентичний, на перший план виходять рівень подачі товару, його презентація і обслуговування. Успішне сучасне торгове підприємство не можна уявити без кваліфікованого персоналу, що володіє високим рівнем мотивації трудової активності. Матеріальною оболонкою мотивації персоналу виступає стимулювання праці, тобто зовнішнє спонукання, елемент трудової діяльності, що впливає на поведінку суб'єкта в процесі реалізації своїх здібностей до праці.

Зазвичай, на практиці стимулювання працівників існує у вигляді диференційованої системи винагород, в основному матеріального характеру. Якщо



# 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/>