МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

до 210-ліття Львівської політехніки

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

22 квітня 2026 р., м. Львів

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2026

УДК 331.1

Рекомендувала Науково-методична рада
Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка».
(протокол № 9 від 5 травня 2026 р.)

V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (22 квітня 2026 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2026. – Режим доступу: https://science.lpnu.ua/upsmo/iv-vnpik, вільний. – Заголовок з екрана. – Мова укр.

ISBN 978-966-994-176-3

Збірник підготовлено за матеріалами **V** Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку», що проводилась 22 квітня 2026 р. у Національному університеті «Львівська політехніка» з метою дослідження і обґрунтування теоретико-методичних та науково-практичних надбань в сфері управління персоналом, формування національної концепції організаційної культури, інтелектуалізації систем управління персоналом українських підприємств та організацій, закладів освіти й особистісного розвитку працівників в умовах сучасних реаліях української державності, тривалої російсько-української війни та трансформацій**.**

УДК 331.1

Відповідальний за випуск – Йосиф Ситник

Матеріали подано у авторській редакції.
Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.

ISBN 978-966-994-176-3

© Національний університет
«Львівська політехніка», 2026

Турко Василь
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В РОЗРІЗІ ПОКОЛІНЬ 198

Устяк Павло, Крупка Ігор
МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПОВЕРНЕННЯ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ 200

Утін Адріана, Склярук Тетяна 202
НОВІ ПРОФЕСІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРУКТУРУ РИНКУ ПРАЦІ

Чапран Сергій 204
ЗАСТОСУВАННЯ ОЦІНОК НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УПРАВЛІННІ ІНВЕНСТИЦІЯМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРЄМСТВ

Чижович Юлія, Бойківська Галина 205
ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ЧИННИКА ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Чугаєвська Світлана, Садова Уляна 207
УКРАЇНСЬКА ВОЄННА МІГРАЦІЯ І ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ПОЛЬЩІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Шибанова Альона, Кравчук Оксана 208
ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ: НОВІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ HR-КЕРІВНИКА

Шиян Дмитро, Севрюкова Єлизавета 210
ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Шкварук Діна 212
SOFT SKILLS І HARD SKILLS У СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ: НОВІ ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ

Юр Іван 214
HR-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРИВАЛОЇ ВІЙНИ

Юрчик Галина
ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ЗАТРЕБУВАНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА РИНКУ ПРАЦІ 216

Яланська Дар'я, Садова Уляна
КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ В ЕПОХУ ПЛАТФОРМЕННИХ СИСТЕМ: РИЗИКИ ТА НОВІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ 218

Ярошик Юлія, Блага Наталія 220
ПРОФЕСІЇ МАЙБУТНЬОГО: ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ

підтримувати довіру персоналу, інтегрувати технологічні зміни в організаційну культуру та забезпечувати відповідальне управління цифровою трансформацією. Саме тому технічна, адаптивна й трансформаційна компетентності формують нову систему координат сучасного HR-лідерства.

1. Bauwens R., Batistič S. The present and future of artificial intelligence in people management research: a bibliometric approach. Business Research Quarterly. 2025. Vol. 28, no. 4. P. 768–787. DOI: https://doi.org/10.1177/23409444251341326.

2. Hossain S., Fernando M., Akter S. Digital leadership: Towards a dynamic managerial capability perspective of artificial intelligence-driven leader capabilities. Journal of Leadership & Organizational Studies. 2025. Vol. 32, no. 2. P. 189–208. DOI: https://doi.org/10.1177/15480518251319624.

3. Aziz M. F., Rajesh J. I., Jahan F. et al. AI-powered leadership: a systematic literature review. Journal of Managerial Psychology. 2025. Vol. 40, no. 5. P. 604–630. DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0389.

4. Tandon A., Dhir A., Malik A., Budhwar P., Kaur P. Exploring the duality of perceptions: insights into uncertainties, aversion and appreciation towards algorithmic HRM. Human Resource Management. 2025. Vol. 64, no. 2. P. 583–616. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22263.

5. Kim S., Khoreva V., Vaiman V. Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: key insights and future research agenda. Human Resource Management. 2025. Vol. 64, no. 2. P. 447–464. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22268.

Шиян Дмитро
д.е.н., професор,професор кафедри маркетингу,
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
Севрюкова Єлизавета
доктор філософії, доцент кафедри кібербезпеки,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану, що супроводжуються значними соціально-економічними трансформаціями, особливої актуальності набувають питання ефективного використання трудового потенціалу аграрного сектору. Сільське господарство виступає однією з базових галузей економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку держави, однак зазнає суттєвого впливу демографічних, міграційних та інституційних змін, спричинених воєнними діями.

Гендерна диференціація у сфері праці сільськогосподарських підприємств проявляється у нерівномірному розподілі трудових функцій, доступі до ресурсів, рівнях оплати праці та можливостях професійного розвитку. В умовах воєнного стану ці диспропорції можуть як посилюватися, так і трансформуватися під впливом вимушених змін у структурі робочої сили, що зумовлює необхідність їх комплексного аналізу. Водночас підвищення економічної ролі жінок у сільському господарстві відкриває нові можливості для формування більш гнучких та інклюзивних моделей управління персоналом.

Питання гендерної диференціації у сфері праці, зокрема в аграрному секторі, активно досліджуються як у міжнародній, так і у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, у доповідях Food and Agriculture Organization of the United Nations підкреслюється, що жінки відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, проте стикаються з обмеженим доступом до земельних ресурсів, фінансування та технологій, що знижує загальну ефективність аграрного виробництва [1]. Дослідження World Bank підтверджують наявність гендерних розривів у зайнятості та оплаті праці, а також наголошують на важливості інституційних реформ для їх подолання [2].

Вітчизняні науковці також акцентують увагу на специфіці гендерних відносин у сільському господарстві України. Зокрема, О. М. Бородіна зазначає, що інституційні

трансформації аграрного сектору супроводжуються зміною ролі жінок у виробничих процесах та зростанням їх участі у прийнятті управлінських рішень [3]. Ю. О. Лупенко підкреслює вплив соціально-економічних чинників на формування зайнятості в сільській місцевості, зокрема в умовах кризових трансформацій [4]. Водночас М. Й. Малік розглядає гендерні аспекти в контексті розвитку аграрного підприємництва та підвищення ефективності використання трудових ресурсів [5]. Таким чином, аналіз літературних джерел свідчить про наявність значних гендерних диспропорцій у використанні персоналу в аграрному секторі, які потребують подальшого дослідження, особливо в умовах воєнного стану, що суттєво змінює структуру зайнятості та ролі працівників.

Дослідження реальної ситуації з рівнем гендерних розбіжностей за даними сільськогосподарських підприємств Харківської області у 2024 році. Досліджувана сукупність налічувала 62 підприємства (таблиця 1).

Аналіз наведених даних свідчить про наявність чіткої диференціації показників використання персоналу сільськогосподарських підприємств залежно від рівня середньорічної заробітної плати, що дозволяє виявити ключові гендерні та організаційно-економічні закономірності. Спостерігається поглиблення гендерної диференціації оплати праці при зростанні заробітної плати: якщо в групі до 150 тис. грн співвідношення заробітної плати жінок до чоловіків становить 88,8 %, то в групах із вищим рівнем оплати воно знижується до 73,6-76,5 %, а в середньому - до 76,4 %, що свідчить про посилення гендерного розриву на більш високих рівнях доходів.

Таблиця 1

Гендерні особливості формування оплати праці та руху персоналу сільськогосподарських підприємств Харківські області у 2023 р.

Показники	Середньорічна заробітна плата, тис. грн				
	до 150	150,1-200	200,1-250	більше 250	в середньому
Кількість підприємств	17	23	14	8	62
Середньорічна заробітна плата, тис. грн	128,2	173,0	214,4	296,9	196,2
в т.ч. чоловіки	136,0	180,2	226,6	318,4	210,4
жінки	120,8	168,5	185,1	253,3	174,5
Відношення заробітної плати жінок до чоловіків, %	88,8	82,6	73,6	76,5	76,4
Коефіцієнт обігу з прийому	0,245	0,169	0,200	0,169	0,192
в т.ч. чоловіки	0,250	0,168	0,203	0,160	0,192
жінки	0,235	0,170	0,193	0,194	0,193
Коефіцієнт обігу з вибуття	0,104	0,118	0,122	0,056	0,106
в т.ч. чоловіки	0,275	0,179	0,350	0,162	0,241
жінки	0,275	0,310	0,389	0,194	0,304
Коефіцієнт плинності кадрів	0,268	0,217	0,355	0,171	0,255
в т.ч. чоловіки	0,265	0,169	0,343	0,162	0,233
жінки	0,273	0,295	0,381	0,194	0,296
Питома вага жінок, %	37,8	38,0	31,4	29,0	34,7

Дослідження показників руху персоналу дозволяє встановити, що коефіцієнт обігу з прийому має тенденцію до зниження зі зростанням рівня заробітної плати, що вказує на більш стабільну кадрову політику в підприємствах із вищим рівнем оплати праці. Водночас гендерні відмінності за цим показником є незначними, що свідчить про відносно рівномірний доступ чоловіків і жінок до працевлаштування. Натомість коефіцієнт обігу з вибуття демонструє суттєві гендерні диспропорції: у всіх групах значення цього показника

для жінок є вищим, ніж для чоловіків, причому найбільший розрив спостерігається в середніх групах заробітної плати, що може свідчити про нижчу стабільність зайнятості жінок або гірші умови утримання їх у трудових колективах. Аналіз коефіцієнта плинності кадрів підтверджує наявність цієї тенденції, оскільки його значення для жінок є стабільно вищим у порівнянні з чоловіками в усіх групах, а максимальне значення (0,381) зафіксовано в групі 200,1-250 тис. грн, що свідчить про підвищену нестабільність жіночої зайнятості саме в сегменті середньої та вище середньої оплати праці.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про наявність системних гендерних диспропорцій у використанні персоналу сільськогосподарських підприємств, які проявляються у нерівності оплати праці, вищій плинності кадрів серед жінок та їх меншій представленості в сегменті високих доходів.

1. The state of food and agriculture 2010–2011: Women in agriculture: closing the gender gap for development. Rome : FAO, 2011. 160 p. 2. World development report 2012: Gender equality and development. Washington : World Bank, 2012. 458 p. 3. Бородіна О. М. Інституційні трансформації аграрного сектору України. Київ: НАН України, 2012. 320 с. 4. Лупенко Ю. О. Розвиток сільських територій та зайнятість населення. Київ: ННЦ «Ін-т аграр. економіки», 2015. 376 с. 5. Малік М. Й. Інституційне забезпечення розвитку аграрного підприємництва. Київ: Ін-т аграр. економіки, 2012. 304 с.

Шкварук Діна
викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

SOFT SKILLS І HARD SKILLS У СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ: НОВІ ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ

Сучасний ринок праці динамічно змінюється під впливом цифровізації, глобальної конкуренції, оновлення професійних вимог і трансформації підходів до організації праці. У таких умовах роботодавці все частіше звертають увагу не лише на рівень фахової підготовки працівника, але й на його здатність ефективно комунікувати, працювати в команді, швидко адаптуватися до нових обставин і приймати рішення в нестандартних ситуаціях. Дане явище зумовлює підвищений інтерес до співвідношення hard skills і soft skills як основних складових професійної компетентності сучасного фахівця. Саме поєднання спеціальних знань і гнучких навичок сьогодні визначає успішність працівника, його професійну мобільність і конкурентоспроможність на ринку праці.

У зв’язку з цим професійна підготовка персоналу має орієнтуватися не лише на засвоєння вузькоспеціалізованих знань, а й на формування комплексу навичок, які забезпечують ефективне функціонування працівника в реальному професійному середовищі. Hard skills залишаються основою фахової придатності, оскільки саме вони дають змогу виконувати конкретні виробничі, аналітичні, технічні чи управлінські завдання. Проте в умовах нестабільності, високої конкуренції та постійного оновлення технологій саме soft skills дедалі частіше визначають здатність працівника швидко адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти з колегами, вирішувати проблемні ситуації та підтримувати власну професійну стійкість. Такий підхід закріплюється і в сучасних реалія, де розвиток гнучких навичок розглядається як один із важливих чинників працевлаштування, професійного розвитку та конкурентоспроможності фахівця [1].

Разом із тим сучасний ринок праці демонструє, що найбільш затребуваним є не просто кваліфікований працівник, а фахівець, здатний поєднувати професійні знання з розвиненими поведінковими, комунікативними та організаційними навичками. Саме тому soft skills і hard skills доцільно розглядати не як окремі або конкуруючі складові професійної підготовки, а як взаємопов’язані елементи єдиної системи компетентностей. Якщо hard skills забезпечують можливість якісно виконувати конкретні трудові функції, то soft skills визначають здатність працівника ефективно реалізовувати ці знання в командній взаємодії, в умовах стресу,