



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Малопольський державний університет  
імені Вітольда Пілецького в Освенці (Польща)  
Університет економіки в Братиславі (Словаччина)

## **V Міжнародна науково-практична конференція**

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

**Збірник тез доповідей**



**11-12 квітня 2023 р.**

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

*Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет  
Науково-технічною радою Мукачівського державного університету  
(протокол № 10 від 26 квітня 2023 року)*

У66

**Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики:** збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачєво, 11-12 квітня 2023 р.). – Мукачєво: МДУ, 2023. – 195 с.

***Відповідальний за випуск:** ХАУСТОВА Ксенія – к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.*

***Технічний редактор:** ПУГАЧЕВСЬКА Катерина – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.*

У збірнику тез за матеріалами V 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, 2023  
© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2023

## **СЕКЦІЯ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ**

<b>ГОБЛИК-МАРКОВИЧ Н.М., ХАУСТОВ С.О.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ У РЕГІОНІ	57
<b>МИХАЛЬЧИНЕЦЬ Н. О.</b> ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	59
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С. І., МИКУЛАНИНЕЦЬ В. В.</b> ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ КОМПЛЕКС РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ	61
<b>РАШКЕВИЧ О.А., ТОВТ Т.Й.</b> СТРУКТУРНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	63
<b>ФЕЄР А.Є.</b> ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	66
<b>ХАУСТОВА К.М., ЛАКАТОШ В.В.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ РЕГІОНУ	68
<b>ПАПП В.В., БОШОТА Н.В., САХНО Л.Є.</b> РОЛЬ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИХ ТЕРИТОРІЙ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ У ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ	70
<b>ПАПП В.В., БОШОТА Н.В., БІЛКЕЙ К.Т.</b> РОЛЬ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	72

## **СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

<b>ВОРОТКОВ В.О.</b> ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ	75
<b>ДЕНИСЕНКО М.О.</b> ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	76
<b>КЛИМАШ Н.І., ГРАБОВСЬКА Н.В.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	78
<b>КУКУРУДЗ Р.С.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ПРОПОЗИЦІЙ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	81
<b>КУЛІНІЧ Т.В., ТИМЧИНА Ю.А.</b> РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	82
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., БАБИНЕЦЬ А.В.</b> ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	86
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., ЧАБАН О.В.</b> УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРИ РОБОТІ НАД АРХІТЕКТУРНИМИ ПРОЕКТАМИ	88
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., ПЕЛЕНКО В.В.</b> УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОПТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	92
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А.Г., ПОПОВИЧ В.В.</b> КОНЦЕПЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА	95
<b>МАРИНЕЦЬ А.В., ТОВТ Т.Й.</b> ОСОБЛИВОСТІ КОМІСІЙНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ	98
<b>МАСЛИГАН Р.М.</b> СУТНІСТЬ АДМІНІСТРУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ КІБЕРСПОРТИВНИХ КЛУБІВ	100
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С. І., ІВАНЧИК С. І</b> МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНА КОМПАНІЯ: КРОС-КУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	102

3. Попова С.М. Адміністративно-правовий статус податкових органів України: монографія, Харків: Золота миля, 2012. 386 с.
4. Проскура К. Податкове адміністрування у розвинених європейських країнах, Економічний аналіз. 2012. № 11/1. С. 203–206.
5. Рамазанова Б. Основные подходы к определению понятия «налоговое администрирование», Теория и практика общественного развития. 2014. № 1. С. 447–449.
6. Семенчук Т.Б. Сутність категорії «публічне адміністрування» та передумови її формування, Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 385–390.
7. Серов О.В. Аналіз термінологічного забезпечення категорійно-понятійного апарату в галузі знань «публічне управління й адміністрування», Державне управління: теорія та практика. 2016. № 2. С. 15–23.
8. Шейко, Є.В. Кадрове адміністрування в системі управління персоналом на сучасних підприємствах, Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., Суми: СумДУ, 2014. - Т.2. - С. 315-316.
9. Яковлев І.П. Публічне адміністрування у сфері державної митної справи: термінологічний пошук, Європейські перспективи. 2015. № 6. С. 119–125.

УДК 316.7/.723:005.95/.96(043.2)

С. І. МИКУЛАНИНЕЦЬ

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

С. І. ІВАНЧИК

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

## **МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНА КОМПАНІЯ: КРОС-КУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Важливим фактором безперервних глобалізаційних змін в міжнародній економіці виступають мультинаціональні компанії, які функціонують у диверсифікованому крос-культурному середовищі. На основі цього зросла увага науковців в сфері управління до таких концепцій як глобальний та крос-культурний менеджмент. Мультинаціональні компанії постійно здійснюють координацію та контроль діяльності дочірніх компаній на перетині національних кордонів, що зумовлює необхідність функціонувати в різних національних контекстах.

Мультинаціональні компанії в сфері послуг мають можливість перенести частину процесу створення послуги в країну з нижчими затратами на оплату праці, а процеси пов'язані з науковими дослідженнями та розробками можна здійснити в регіоні, де знаходяться відповідні спеціалісти. Для виробничої сфери також є актуальним розміщення основної частини процесу створення продукту в країнах, які мають дешевші фактори виробництва, а результати наукових досліджень та інноваційні розробки легко можна переміщати через кордони на основі запатентованих технологій.

Отже, з метою забезпечення продуктивного функціонування мультинаціональної компанії, яка здійснює свою господарську діяльність на ринку іншої країни, повинна володіти значними стратегічними перевагами, пов'язаними з використанням

особливостей крос-культурного середовища та нерівномірного розподілу факторів виробництва в різних країнах. Саме тому функціонування мультинаціональної компанії виступає ключовим чинником безперервного розвитку глобалізаційних процесів у міжнародній економіці.

Будь-яка компанія може бути мультинаціональною незважаючи на її форму власності, розмір чи напрям діяльності, якщо в неї є крос-культурна ознака, яка полягає в наявності крос-культурних відносин у внутрішньому середовищі компанії, зокрема між працівниками, які є представниками різних національних культур, а також у зовнішньому середовищі за умови, що контрагенти компанії є представниками інших національних культур.

Управління мультинаціональною компанією значною мірою піддається впливу культури, адже поведінка людей та ціла низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії визначаються культурою. Для забезпечення ефективної взаємодії у крос-культурному середовищі менеджерам мультинаціональні компанії необхідно оволодіти додатковими компетентностями, які дозволять взаємодіяти з представниками різних національних культур, з урахуванням місцевих особливостей. Саме тому у менеджерів мультинаціональної компанії можуть виникати проблеми управління у крос-культурному середовищі, оскільки дане середовище є більш динамічним та невизначеним порівняно з середовищем однієї національної культури. Весь колектив мультинаціональної компанії, як керівники так і співробітники являються представниками певної національної культури. На основі цього виникає потреба в знанні та розумінні керівниками національної специфіки працівників. На основі цих знань можна опанувати методи та процедури, притаманні стилю управління, який використовується в даній країні.

До найвідоміших національних стилів управління належать американський, європейський, китайський та японський. Проте в сучасній теорії управління нема чіткого виділення особливостей організаційної культури компаній в різних країнах чи національної культури співробітників. На думку Г. Хофстеде та Г. Дж Хофстеде [1] застосування певного стилю управління притаманного одній культурі може бути менш ефективним чи взагалі неефективним в іншій культурі, тому теорія управління повинна бути міждисциплінарною.

Р. Квінн [2] провів дослідження, результати якого доводять відсутність універсального стилю управління, здатного забезпечити ефективність управлінських функцій однаково для різних культур, проте ефективно управління в крос-культурному середовищі можливе за умови оволодіння менеджером відповідних компетентностей.

Управлінська діяльність мультинаціональної компанії у крос-культурному середовищі ґрунтується на застосуванні крос-культурного менеджменту з метою вирішення проблем, пов'язаних з крос-культурною взаємодією у внутрішньому чи зовнішньому крос-культурному середовищі компанії.

Крос-культурний менеджмент – це галузь сучасного менеджменту, заданням якого є вирішення проблем управління персоналом компанії за умов змін в крос-культурному середовищі за рахунок використання знань про культурні особливості, використовуючи їх з метою забезпечення розвитку компанії та досягнення її цілей.

В межах крос-культурних відносин при зіткненні двох різних культур особистість опиняється в ролі дитини, яка знаходиться на початковому етапі світосприйняття. Це викликає необхідність вивчати заново ті основи, що засвоюються ще в дитинстві. Необхідно адаптуватися до нових традицій, звичаїв, правил поведінки, тобто особистість підлягає «культурному перепрограмуванню». Відповідно все це викликає культурний шок. Особистість потрапивши в нові культурні умови повинна адаптуватися до них, тобто пройти процес акультурації.

Н. Тодорова зазначає [3], що поняття «чужа» культура виникає в момент коли особистість під час взаємодії з представником іншої культури, помічає значні відмінності нової культури в порівнянні з її власною. Особистість під час взаємодії з «чужою» культурою може відчувати велику гамму емоцій, це може бути подив, стрес, відторгнення та багато інших. Якщо особистості потрібно працювати в «чужій» культурі, то необхідно зрозуміти дану культуру, прийняти її цінності та переконання. В процесі крос-культурної взаємодії постійно виникають суперечності через відмінні культурні погляди та цінності. Проте кожен з учасників крос-культурних відносин доводить правильність своїх уявлень, що може призвести до етноцентризму. Етноцентризм притаманний представникам різних культур та має як позитивний (відокремлення культурних груп) так і негативний (зневажливе ставлення до іншої культури) аспекти.

В межах МНК для забезпечення ефективної акультурації персоналу доцільно застосувати стратегією інтеграції, яка можлива за умови взаємного прагнення обох представників крос-культурної взаємодії до співпраці, з урахуванням наявності в них взаємоповаги та розуміння до унікальності рис кожного з них.

Отже, мультинаціональна компанія це компанія, для якої характерна наявність крос-культурної взаємодії у внутрішньому середовищі (між працівниками компанії, які є представниками різних культурних груп) та у зовнішньому середовищі (під час взаємодії з контрагентами, які належать до відмінних культурних груп). З метою вирішення проблем пов'язаних з управлінням персоналом компанії за умов постійних змін в крос-культурному середовищі доцільно застосувати крос-культурний менеджмент, який забезпечить стабільний розвиток компанії та досягнення її цілей. Персонал компанії під час крос-культурних відносинами проходить акультурацію, яка передбачає зміну культурних норм працівника або адаптацію до норм чужої культури. Існує два варіанти розвитку подій під час взаємодії двох культур, залежно від того наскільки вони є близькими можлива синергія культур або культурний шок як реакція на «чужу» культуру. Процес крос-культурної взаємодії значною мірою залежить від рівня етноцентризму особистості, тобто його схильності до сприйняття та оцінювання іншої культури та поведінки її представників з боку своєї культури. В межах МНК з метою забезпечення акультурації персоналу ефективним буде використання інтеграції, яка потребує взаємного прагнення до співпраці обох представників культур, що взаємодіють, за умови їх взаємоповаги та розуміння необхідності збереження унікальних рис кожного з них.

#### *Список використаних джерел:*

1. Hofstede G. Cultures consequences: international differences in workrelated values / G. Hofstede. – Los Angeles: Beverly Hills, 1984. – 475 p.
2. Quinn R. E. Beyond Rational Management. / R. E. Quinn. – San Francisco: Jossey-Bass, 1991. – 224 p.
3. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент [Електронний ресурс]/ Н. Ю. Тодорова. – 2009. – 330 с. – Режим доступу: [http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM\\_Todorova.pdf](http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf).



# 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/>