



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

## **VIII Міжнародна науково-практична конференція**

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



10 квітня 2026 р.

**Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
Ізмаїльський державний гуманітарний університет  
Люблянська 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  
VIII Міжнародної науково-практичної конференції**

**10 квітня 2026 р.**

**Мукачево  
2026**

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

*Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет  
Науково-технічною радою Мукачівського державного університету  
(протокол № 3 від 22 квітня 2026 року)*

**У66**

**Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики:** збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 10 квітня 2026 р.). /ред. кол.: Л.І. Капітан (гол. ред.) та ін. - Мукачево: МДУ, 2026. – 221 с.

**Відповідальний за випуск:**

**Анжела ЛИЗАНЕЦЬ** - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.

**Технічний редактор:**

**Катерина ПУГАЧЕВСЬКА** - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.

**Редакційна колегія:** Капітан Л.І. - д-р іст. наук, професор (голова); Проскура В.Ф. - д-р екон. наук, професор; Феєр О.В. - канд. екон. наук, доцент; Гоблик-Маркович Н.М. - канд. екон. наук, доцент; Джунковська К.С. - канд. екон. наук, ст. викладач; Микуланинець С.І. - канд. екон. наук, ст. викладач; Шашовець Й.П. – канд. екон. наук, ст. викладач; Попович О.П. - PhD., ст. викладач.

У збірнику подано матеріали досліджень VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики», що проводилася кафедрою менеджменту, управління економічними процесами та туризму Мукачівського державного університету. У збірнику розглянуто актуальні проблеми та тенденції управління господарськими процесами в умовах глобальних змін і нестабільності. Особливу увагу приділено питанням адаптації підприємств і регіонів до сучасних соціально-економічних викликів, зокрема цифровізації, інтеграційних процесів, воєнних ризиків та трансформації ринкових механізмів. У збірнику висвітлено теоретичні та прикладні аспекти управління господарськими процесами, інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, а також забезпечення сталого розвитку. Представлені результати наукових досліджень і практичні рекомендації можуть бути корисними для науковців, викладачів, здобувачів освіти, представників бізнесу та органів державного управління.

Матеріали подано в авторській редакції. Оргкомітет конференції вважає за доцільне повідомити, що не всі положення і висновки окремих авторів є беззаперечними. Разом з тим вважаємо можливим їхню публікацію з метою обговорення. 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, 2026  
© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2026

<b>ІЛЬТЬО Г., ЛУЖАНСЬКА Т., ІВАНИШ А. СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ</b>	56
<b>КАСИНЕЦЬ О., ЛЕВДАР С. ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ)</b>	59
<b>ЛІБА Н. ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ІННОВАЦІЙНІ ТА РЕСУРСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ</b>	60
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А., ФОТАН Д. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗАКАРПАТТЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</b>	62
<b>П'ЯТКА Н. УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГІРСЬКИХ РЕГІОНІВ КАРПАТ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ: РОЛЬ ТУРИЗМУ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ</b>	65
<b>РОМОЧІВСЬКА М., ПУГАЧЕВСЬКА К. РОЛЬ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ</b>	67
<b>ФАЛЕС М., ПУГАЧЕВСЬКА К. ВПЛИВ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ)</b>	68

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

<b>БУГУНОВ Д., ЄВСЄЄВА Д. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b>	70
<b>ВНУКОВА Н. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРИРОДНОРЕСУРСНОЇ БАЗИ У ЗВІТАХ КОМПАНІЙ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	73
<b>ГОБЛИК-МАРКОВИЧ Н., ІВАНЬО І. ВПЛИВ ЛОКАЛЬНИХ РИНКОВИХ ФАКТОРІВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b>	75
<b>ГОБЛИК-МАРКОВИЧ Н., ДУДКА К. РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ</b>	78
<b>ГОЛУБЬ В., ЯКОВЛЄВ М. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ: ПОСТАНОВКА ПИТАННЯ</b>	80
<b>ДЖУНКОВСЬКА К. РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b>	82
<b>ДЖУНКОВСЬКА К., ГАВРИЛЕЦЬ А. САМОКЕРОВАНІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА</b>	84
<b>ДЖУНКОВСЬКА К., ФЕДАК Д. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ</b>	86
<b>ІЛЬТЬО Т., САМОЙЛЕНКО І. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ</b>	87
<b>КАМПОВ Н., КОНУСІКОВ А. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b>	90
<b>КІОР О., МЕТІЛЬ Т. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ</b>	91
<b>КУХАРСЬКА Н. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В АРХИТЕКТУРІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ</b>	93
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А., КРИВОШЕЇНА Ю. КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ПАРАДИГМА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ</b>	95

АНЖЕЛА ЛИЗАНЕЦЬ

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

АННА БУЛЕЦА

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

## ОРГАНІЗАЦІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІЛЕЙ І ФУНКЦІЙ

Функціонування відкритих соціально-економічних систем в умовах воєнного стану створило серйозний виклик для управління. Традиційні моделі керівництва, які розраховані на стабільні та прогнозовані умови, виявилися неспроможними справлятися з проблемами такого масштабу. Щоб пережити екстремальні зміни зовнішніх чинників (руйнування логістичних ланцюгів, масова міграція людей, фізичне знищення активів та енергетична нестабільність) українським підприємствам довилось змінити стратегію та максимально адаптуватись до змін. Згідно із законом необхідного різноманіття (закон Ешбі), керуюча система повинна мати не меншу гнучкість, ніж керована система та зовнішнє середовище. На практиці це означає радикальний перехід організацій від моделі зростання до моделі адаптації [1]. Головною та безальтернативною метою комерційних організацій є максимізація прибутку для власників, однак воєнний стан кардинально змінює цю ієрархію. Найголовнішим чинником стала базова мета виживання – збереження операційної спроможності, фізичної безпеки персоналу та активів. Прибуток тимчасово трансформувався з кінцевої мети на специфічний ресурс, необхідний виключно для підтримки життєдіяльності системи [1]. Більше того, сучасна українська організація сформувала концепцію «дуальної мети». З одного боку, це забезпечення комерційної життєздатності, а з іншого – виконання нетипових для мирного часу оборонних та соціальних функцій. Згідно з аналітичними даними Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), понад 72% компаній підтримують своїх мобілізованих працівників, а 56% надають системну допомогу ЗСУ. Бізнес почав ідентифікувати себе як елемент загальнонаціональної екосистеми супротиву, де сплата податків та збереження робочих місць є прямим внеском у макроекономічну стабільність та національну безпеку [2; 4]

Такі масштабні зміни неминуче запустили ланцюгову реакцію трансформації всередині класичного управлінського циклу (планування, організування, мотивація, контроль).

1. Довгострокове стратегічне планування, яке триває в середньому 3–5 років втратило сенс через неможливість прогнозувати зміни в економіці. Горизонт планування критично звужився: в середньому до 1–3 місяців. Організації відмовилися від жорстких планів та багатоваріантного моделювання. Розробка протоколів реагування (плани А, В, С) на випадок блекаутів, ескалації бойових дій чи зміни податкового законодавства стала рутинною практикою. Гнучкість та швидкість перегляду планів стали важливішими за точність початкового прогнозу [3].

2. Жорсткі ієрархічні структури виявилися занадто повільними. Відбулося масове «згладжування» організаційного дизайну: скорочення рівнів управління та екстремальна децентралізація. В умовах перебоїв зі зв'язком або вимушеної зміною локацій підприємств керівники середньої ланки та лінійні менеджери отримали розширені повноваження для автономного прийняття рішень. Значного поширення набули крос-функціональні розподілені команди, здатні працювати в гібридному або повністю асинхронному режимах. Локалізація робочих місць втратила прив'язку до фізичних офісів, тож була замінена на онлайн режими [4].

3. Відбувся різкий зсув у структурі потреб персоналу. Якщо в мирний час фокусувалися на вищих рівнях піраміди Маслоу (самореалізація, визнання, кар'єрне зростання), то з початком війни фокус миттєво повернувся на базовий рівень – потребу у фізичній та

психологічній безпеці. Фінансова винагорода залишається критичним фактором виживання, проте ключовими мотиваторами стали психологічна підтримка та забезпечення умов безпеки (наявність укриттів, автономного живлення, програм медичного страхування) [4].

Крім того, з'явився доволі важливий фактор – це розуміння того, що щоденна робота компанії (логістика продуктів, забезпечення зв'язку, сплата податків) допомагає країні вистояти. Водночас кадрова криза, викликана мобілізацією та міграцією (дефіцит кадрів фіксують 75% компаній), змушує організації переглядати функції мотивації, впроваджуючи інклюзивні програми адаптації ветеранів та масове перенавчання персоналу [1].

Таким чином, досвід функціонування українського бізнесу демонструє унікальний кейс інституційної стійкості. Відбувся остаточний перехід від механістичної моделі до органічної, де головною цінністю є не дотримання бюрократичних регламентів, а адаптивність, збереження команди та безперервність процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Національний банк України. (2024). Звіт про фінансову стабільність (Грудень 2024). Київ: НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf) (дата звернення: 07.04.2026)
2. Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. (2024). Бізнес під час війни: оцінка впливу та підтримка ММСП в Україні. Київ: ПРООН. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 07.04.2026)
3. Рахункова палата України. (2024). Офіційний звіт «Державна фінансова підтримка бізнесу в умовах воєнного стану». URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/42-2\\_2024/Zvit\\_42-2\\_2024.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/42-2_2024/Zvit_42-2_2024.pdf) (дата звернення: 07.04.2026)
4. Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА). (2025). Аналітичний звіт: Бізнес під час війни (початок 2025 року). Київ. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-vijny/> ; <https://eba.com.ua/shho-dumayut-ukrayintsi-pro-yakist-zhyttya-u-2025-rotsi-otsinky-biznesu-ta-shyrokoyi-audytoriyi-rezultaty-doslidzhennya-eva-i-gradus-research/> (дата звернення: 07.04.2026)

УДК 005.6:658.5:664.6

АНЖЕЛА ЛИЗАНЕЦЬ

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

ВІКТОРІЯ БІГАРІ

здобувачка ОС «бакалавр» спеціальності «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет, м. Мукачеве, Україна

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Управління якістю процесів на підприємствах хлібопекарської промисловості України в період 2024–2026 років перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена необхідністю одночасного вирішення завдань продовольчої безпеки, економічної виживаності та технологічної модернізації. Хлібопекарська галузь, будучи стратегічно важливою для держави, демонструє унікальну адаптивність, незважаючи на втрату частини сировинної бази внаслідок військової агресії та постійний тиск інфляційних чинників [1].

Сектор виробництва хліба не лише стабілізується, а й демонструє ознаки зростання: у 2024 році приріст виробництва склав 5,1%, а в березні 2025 року цей показник досяг 10,2%, що свідчить про успішне перенавчання операційних процесів [1]. Проте за цими цифрами