



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>ЛИЗАНЕЦЬ А., БУЛЕЦА А. ОРГАНІЗАЦІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІЛЕЙ І ФУНКЦІЙ</b>	98
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А., БІГАРІ В. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ</b>	99
<b>МОЛНАР-БАБІЛЯ Д., ШИЛКІНА Г. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КЕЙТЕРИНГУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	102
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С., СЕНИНА В. ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	103
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С., ГАЙДАНКА О-А. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	105
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С., ДЗЯМКО М. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ</b>	107
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С., СМОЧКО С. БРЕНДИНГ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	109
<b>МУРАШКО І. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	111
<b>МУЩИНКА Д, МАРКОВА Е. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ</b>	113
<b>ОПРУНЕНКО Д., МЕТІЛЬ Т. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	114
<b>ПРОСКУРА В., ШЕВЕРА М. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	117
<b>ПРОСКУРА В., ПОТОКІЙ М. ESG ЯК НОВИЙ СТАНДАРТ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ</b>	118
<b>ПРОСКУРА В., МУЗИКА Д. ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>	120
<b>ПРОСКУРА В., БРУСОВ Р. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І КАДРОВА БЕЗПЕКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	122
<b>ПРОСКУРА В., КОСТЬО А. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ</b>	125
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К., ДУВАЛКА Д. ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	127
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К., ПАЛЛАГІ Ю-К. ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНІХ УМОВ</b>	129
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К., РИМАРУК Ю. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ</b>	131
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К., ГІГА П. ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗИ</b>	132
<b>СУБОТА А. РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ДЛЯ ВІДПОЧИНКУ З ДІТЬМИ В УКРАЇНІ</b>	134
<b>ТОКАР І. РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В АДАПТИВНОМУ УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ</b>	137
<b>ФЕЄР О., КОПИН Ю. ПРОГРАМИ НАСТАВНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	139
<b>ФЕЄР О., ГАСИНЕЦЬ А. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	141
<b>ШАШОВЕЦЬ Й., СІМЧЕРА Р. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ТА НАПРЯМКИ ЇХ ФОРМУВАННЯ</b>	142

вегетаріанське харчування, еко-кейтеринг, а також організацію гастрономічних шоу. Такий підхід дозволяє створити унікальну пропозицію та виділитися серед конкурентів.

Не менш важливим фактором розвитку є впровадження принципів сталого розвитку. Багато кейтерингових компаній починають використовувати екологічно безпечну упаковку, зменшувати кількість харчових відходів, надавати перевагу локальним продуктам. Це сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу та формуванню позитивного сприйняття з боку споживачів.

В умовах зростання конкуренції важливу роль відіграє також маркетингова стратегія. Формування бренду, участь у виставках та гастрономічних фестивалях, співпраця з івент-агентствами та готельно-ресторанними комплексами сприяють розширенню клієнтської бази та зміцненню позицій компанії на ринку.

Отже, перспективи розвитку кейтерингу значною мірою залежать від здатності підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища. Впровадження інноваційних технологій, підвищення якості обслуговування, розширення асортименту послуг, орієнтація на потреби клієнтів та дотримання принципів сталого розвитку створюють умови для підвищення конкурентоспроможності кейтерингових компаній. У майбутньому цей сегмент ринку має значний потенціал зростання, оскільки попит на організацію виїзного харчування та професійне обслуговування заходів продовжує стабільно зростати.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мазаракі А. А., Бойко М. Г., Гриценко О. І. *Організація ресторанного господарства* : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2022. 612 с.
2. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О. *Інноваційний розвиток ресторанного бізнесу в умовах конкурентного середовища. Економіка та держава. 2023. № 7. С. 45–49.*
3. Іванова Л. В. *Тенденції розвитку кейтерингових послуг у сфері гостинності. Вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 2. С. 78–84.*

УДК 331.101.36:330.131.52

СВІТЛАНА МИКУЛАНИНЕЦЬ

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

ВЛАДИСЛАВ СЕНИНА

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

### **ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах розвитку суспільства, що характеризуються процесами глобалізації, інформатизації, інтелектуалізації та цифровізації праці, особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів забезпечення результативного функціонування як окремих індивідів, так і соціальних систем загалом. Посилення ролі гуманістичних цінностей, зниження ефективності традиційних адміністративних методів впливу, а також трансформація мотиваційних орієнтирів персоналу зумовлюють необхідність перегляду управлінських підходів і зміну інституційної природи лідерства в організаціях. Успішність функціонування сучасних організацій дедалі більше залежить від застосування інноваційних підходів до стимулювання працівників до високопродуктивної діяльності.

За таких умов лідерство набуває особливого значення як важливий чинник ефективного управління колективом. Воно виступає ключовим елементом забезпечення результативності системи менеджменту організації. Керівник незалежно від рівня управління повинен поєднувати функції адміністратора і лідера, бути здатним мотивувати підлеглих та спрямовувати їх діяльність на досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

Проблематика лідерства широко представлена в наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Водночас, попри значний обсяг наукових напрацювань, феномен лідерства потребує подальшого осмислення з урахуванням сучасних трансформацій суспільно-політичного та соціально-економічного середовища [1]. Нові виклики, що постають перед організаціями, зумовлюють зміну ролі лідерства та посилення його впливу на ефективність функціонування підприємств.

У сучасних умовах одним із ключових завдань менеджменту є забезпечення стабільного та ефективного функціонування організації. Вагоме місце у вирішенні цього завдання належить лідерству. Трансформація організаційних моделей, що проявляється у відході від жорстких ієрархічних структур, переході до більш гнучких організаційних форм, широкому застосуванню делегування повноважень, використанні соціально-психологічних методів управління та орієнтації на досягнення конкретних цілей, сприяла утвердженню концепції лідерства як домінуючої у сучасному менеджменті.

Разом з тим складність і багатогранність феномену лідерства зумовлює наявність різних підходів до його трактування та відсутність універсального визначення, придатного для всіх сфер діяльності. У науковій літературі лідерство розглядається як процес соціальної взаємодії, у межах якого лідер здійснює вплив на членів колективу з метою консолідації їхніх зусиль для досягнення спільних цілей [2].

До основних характеристик лідерства належать: неформальний характер впливу, визнання професійної компетентності лідера, орієнтація на досягнення спільного результату, а також активна взаємодія між лідером і членами колективу. Важливою ознакою лідерства є також його здатність виникати природним шляхом у процесі групової взаємодії.

Ключовими складовими лідерства є лідер як носій впливу, послідовники, характер взаємовідносин між ними та середовище, в якому відбувається їх взаємодія. Визначальним чинником ефективного лідерства виступає особистість лідера, його цінності, професійні якості, рівень саморозвитку та здатність до самоуправління. Саме тому ефективно управління іншими передбачає насамперед здатність до управління власною діяльністю.

Важливим елементом лідерства є також послідовники, їхній соціально-психологічний склад, рівень професійної підготовки, мотивація, здатність до взаємодії та усвідомлення власної ролі у досягненні загальних цілей [3]. Ефективність лідерства значною мірою залежить від готовності членів колективу підтримувати лідера та активно брати участь у реалізації спільних завдань.

Не менш значущим є характер взаємовідносин між лідером і послідовниками, який формується під впливом організаційних норм, цінностей і цілей. Така взаємодія передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток довіри та взаємної підтримки, а також ефективно делегування повноважень.

В умовах функціонування сучасних організацій у так званому VANI-середовищі, яке характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та складністю для розуміння, роль лідера суттєво зростає. У таких умовах він має демонструвати високу адаптивність, здатність швидко реагувати на зміни, ініціювати трансформаційні процеси та створювати умови для розвитку персоналу.

Зміна ціннісних орієнтацій працівників, трансформація характеру праці та поява нових ризиків зумовлюють еволюцію концепції лідерства. Відбувається поступовий перехід від орієнтації на контроль і стабільність до акценту на співпраці, делегуванні повноважень і розвитку командної взаємодії [4]. У цих умовах лідер виступає рушійною силою змін, здатною надихати працівників, сприяти реалізації їхнього потенціалу та забезпечувати ефективно досягнення організаційних цілей.

Особливої актуальності набуває трансформаційний стиль лідерства, який орієнтований на розвиток особистості працівників, формування нових підходів до взаємодії та стимулювання інноваційного мислення. На відміну від транзакційного лідерства, що базується

на системі винагород і санкцій, трансформаційний підхід спрямований на внутрішню мотивацію, формування довіри та прагнення до саморозвитку.

Ефективність трансформаційного лідерства зумовлена здатністю лідера враховувати індивідуальні потреби та можливості працівників, виступати прикладом для наслідування, стимулювати креативність і підтримувати інноваційні ініціативи. Важливими його характеристиками є формування спільного бачення майбутнього, розвиток наставництва, створення умов для особистісного зростання та забезпечення свободи дій у межах досягнення спільних цілей. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності організації, але й формуванню високого рівня залученості персоналу, розвитку його потенціалу та досягненню синергійного ефекту.

Отже, сучасне розуміння лідерства передбачає зміну вимог до особистості керівника. Лідер нового покоління повинен бути здатним діяти в умовах невизначеності, приймати швидкі та обґрунтовані рішення, ефективно управляти командами, зокрема в дистанційному форматі, формувати мотиваційне середовище та сприяти розвитку культури співпраці, взаємоповаги та інноваційності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буняк Н. (2024). *Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
2. Грищенко І. М. *Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119.
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. *Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91
4. Прилепа Н.В. *Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 184–187.

УДК 005.73:334.72

**СВІТЛАНА МИКУЛАНИНЕЦЬ**

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

**ОЛЕКСАНДРА-АННА ГАЙДАНКА**

здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр», спеціальності 073 «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності бізнес-середовища, що зумовлює необхідність оперативного реагування та здатності організацій до адаптації, особливо в умовах воєнних викликів. Важливим аспектом у цьому контексті є здатність персоналу діяти швидко, узгоджено та колективно в різних ситуаціях. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування та розвиток корпоративної культури як внутрішнього середовища організації. Водночас питання її ролі, значущості та ефективності як інструменту мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу не завжди отримує належну увагу в практиці українського бізнесу. Проте саме корпоративна культура виступає вагомим чинником підвищення продуктивності праці, формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Аналіз наукових джерел свідчить, що проблематика формування та розвитку корпоративної культури є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема Р. Ансоффа, Е. Шейна, М. Богатирьової, І. Белікової, В. Вербицького, А. Колота, Т.



# 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/>