



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

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.

Кицак та інших. Попри наявність значного наукового доробку, окремі аспекти цієї проблеми залишаються дискусійними.

Корпоративна культура розглядається як сукупність ключових положень діяльності підприємства, що визначаються його місією та стратегією розвитку і відображаються у системі соціальних норм, цінностей та поведінкових установок працівників. Вона забезпечує унікальність організації, формує відчуття належності персоналу до неї, сприяє зміцненню соціальної стабільності та виконує регулятивну функцію, впливаючи на взаємовідносини і поведінку працівників [1].

У сучасних умовах корпоративна культура є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства. Міжнародний досвід засвідчує, що організації, які інтегрують її у систему стратегічного управління, демонструють вищий рівень результативності. Водночас вітчизняні підприємства часто недооцінюють її значення, що зумовлено складністю оцінювання впливу корпоративної культури на практичні результати діяльності.

Важливим є взаємозв'язок корпоративної культури з ключовими елементами управління підприємством, серед яких: тип менеджменту, організаційна структура, система комунікацій і прийняття управлінських рішень, механізми мотивації персоналу, кадрова політика та система навчання. Зазначені складові функціонують у тісній взаємодії з корпоративною культурою, що ускладнює їх ізольоване дослідження. При цьому визначальним інтегруючим елементом виступає управлінська парадигма, яка поєднує концептуальні засади та методи управління [2]. Водночас ключовими цінностями корпоративної культури залишаються людський капітал та інформаційні ресурси.

Ефективність корпоративної культури проявляється через формування специфічного стилю поведінки персоналу, який сприяє досягненню як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства. Високий рівень розвитку корпоративної культури забезпечує здатність організації вирішувати складні завдання розвитку, а також формувати довготривалі партнерські відносини з клієнтами та контрагентами.

В українських умовах формування корпоративної культури значною мірою визначається двома чинниками: стратегічним баченням керівництва щодо цілей і напрямів розвитку бізнесу, відображеним у місії підприємства, а також застосовуваними управлінськими підходами, методами мотивації та стимулювання персоналу [3]. Водночас важливу роль відіграють національні особливості, зокрема притаманний українському суспільству індивідуалізм, що впливає на співвідношення індивідуальних і колективних інтересів у процесі формування корпоративної культури.

Важливим проявом сформованої корпоративної культури є ідентифікація працівника з організацією. Вона передбачає не лише формальне дотримання встановлених норм і правил, а й глибоке внутрішнє прийняття корпоративних цінностей, які інтегруються у мотиваційну структуру особистості [4]. Такий працівник стає носієм організаційних цінностей і виступає зразком поведінки для інших членів колективу.

У процесі функціонування кожне підприємство формує власний тип корпоративної культури. Однією з поширених концептуальних моделей її аналізу є семирівнева модель Річарда Баррета, що ґрунтується на ієрархії потреб і дозволяє оцінити рівень розвитку організаційної культури, починаючи з базових потреб стабільності. Доцільним є доповнення цієї моделі мотиваційним компонентом, оскільки ефективна корпоративна культура має стимулювати саморозвиток, самореалізацію працівників, налагодження комунікацій та продуктивну взаємодію із зовнішнім середовищем.

На сучасному етапі українські підприємства поступово активізують процес формування корпоративної культури. Це проявляється у впровадженні тренінгів, конференцій, корпоративних заходів, розвитку внутрішніх комунікаційних платформ та використанні кращих світових практик управління персоналом [5]. Такі дії свідчать про перехід до більш системного підходу у формуванні організаційної культури.

З огляду на це, основною метою корпоративної культури є забезпечення високої ефективності діяльності підприємства через оптимізацію управління людськими ресурсами,

формування лояльності персоналу, розвиток відчуття причетності до організації та удосконалення міжособистісної взаємодії. Важливим також є створення умов для безконфліктного вирішення проблем на основі усталених норм поведінки.

Отже, сучасний менеджмент повинен враховувати систему корпоративних цінностей і специфіку організаційного середовища, зважаючи на потреби та очікування працівників. Формування ефективної корпоративної культури потребує консолідації зусиль керівництва, менеджерів різних рівнів і всіх зацікавлених сторін для досягнення спільних цілей. Така культура сприяє розвитку особистісного потенціалу працівників, підвищенню їхньої мотивації та адаптивності організації до змін. Водночас важливим є постійний моніторинг стану корпоративної культури, оскільки превентивні заходи щодо усунення її недоліків є економічно доцільнішими, ніж ліквідація вже наявних проблем.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вараксіна О., Шульга В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
2. Русаловський А. Розвиток корпоративної культури підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf>
3. Скібіцька Л. *Організація праці менеджера: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
4. Химич І. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
5. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.

УДК 338.48-6:339.137(477)

**СВІТЛАНА МИКУЛАНИНЕЦЬ**

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

**МАКСИМ ДЗЯМКО**

здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр», спеціальності 242 «Туризм»  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

## **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ**

У сучасних умовах трансформації туристичної галузі, зумовлених глобальними кризами та воєнними викликами, підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів набуває стратегічного значення. Конкурентоспроможність у сфері туризму доцільно розглядати як комплексну категорію, що охоплює цінову політику, якість туристичного продукту, рівень ділової репутації, ступінь технологічного розвитку та ефективність партнерських взаємодій. Туроператори, які інтегрують зазначені складові у свою діяльність, формують стійкі передумови для успішного функціонування на ринку.

У глобальному вимірі провідні туроператори застосовують різноманітні стратегічні підходи, спрямовані на залучення та утримання клієнтів. Серед них можна виокремити орієнтацію на масовий сегмент із конкурентними цінами, а також фокус на наданні індивідуалізованих преміальних послуг для вимогливих споживачів. Найбільш успішні компанії, як правило, поєднують декілька стратегій, що дозволяє їм адаптуватися до різних ринкових умов [1].



# 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/>