



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

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

Список використаних джерел:

1. Козлова І. М., Василик С. К., Єремія Г. І. Економічні вигоди та виклики впровадження ESG-принципів у стратегічному менеджменті підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782641> (дата звернення 23.03.2026)
2. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. Економіка та суспільство. 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26> (дата звернення 23.03.2026)

УДК 338.24:658.5:005.52

ВОЛОДИМИР ПРОСКУРА

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

ДАНИЛО МУЗИКА

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

ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлено комплексним впливом воєнних, економічних та технологічних факторів. Повномасштабна військова агресія, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність фінансових ринків та прискорена цифровізація економіки істотно ускладнюють забезпечення стабільного функціонування підприємств. За таких умов економічний захист підприємства набуває стратегічного значення та трансформується з допоміжної функції у ключовий елемент системи управління.

У сучасних дослідженнях обґрунтовується, що в умовах дестабілізації економічного середовища традиційні інструменти економічної безпеки втрачають свою ефективність [5;6]. Найбільшою мірою це характерно для підприємств, діяльність яких залежить від зовнішніх ринків, фінансових потоків та логістичних систем. Водночас слід зазначити, що зниження ефективності традиційних інструментів економічного захисту зумовлене не лише зміною зовнішнього середовища, а й обмеженістю їх адаптаційного потенціалу, що формує потребу у впровадженні більш гнучких та інтегрованих управлінських рішень.

Проблематика економічної безпеки підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад економічної безпеки зробили О. Ареф'єва, І. Бланк, О. Барановський, Т. Васильців, З. Варналій, Г. Козаченко та інші, праці яких заклали фундамент сучасних підходів до економічного захисту підприємства [1–4]. Дослідники акцентують увагу на необхідності системного підходу до формування економічного захисту підприємства. Зокрема, у працях останніх років підкреслюється багатовимірний характер економічної безпеки [5; 7; 8]. Також дослідники наголошують на зростанні ролі ризик-менеджменту [6; 8]. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання прикладного оцінювання ефективності інструментів економічного захисту, особливо в умовах воєнної економіки та високого рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Економічний захист підприємства доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних інструментів, методів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування підприємства та мінімізацію впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

У сучасних умовах економічний захист набуває нових характеристик, зокрема адаптивності до швидкозмінного середовища, превентивності щодо виникнення ризиків, інтегрованості в стратегічне управління та орієнтації на цифрові технології. Як зазначають сучасні дослідники, ефективна система економічного захисту повинна функціонувати як динамічна система, здатна до саморегуляції та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища [6]. При цьому економічний захист доцільно розглядати як складову ширшої системи економічної безпеки підприємства, що включає фінансові, виробничі та інформаційні аспекти [1;8].

Застосування фінансово-аналітичних інструментів дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства [2; 3; 8]. Оцінювання ефективності економічного захисту підприємства є складним багатокритеріальним процесом, який передбачає використання системи показників та інтегральних оцінок. Серед основних напрямів розвитку інструментів економічного захисту доцільно виділити інтеграцію ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством, цифровізацію систем економічного захисту, формування адаптивних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища, а також розширення аналітичного інструментарію оцінювання економічної безпеки. Кількісне оцінювання рівня економічного захисту підприємства може здійснюватися на основі інтегрального показника (1).

$$I_{ez} = \sum_{i=1}^z w_i \times Z_i,$$

де

I_{ez} - інтегральний індекс економічного захисту;

Z_i - нормалізовані показники (ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість тощо);

w_i - вагові коефіцієнти ($\sum w_i = 1$).

Сучасні підходи до оцінювання економічного захисту передбачають використання комплексних моделей, які враховують взаємозв'язок між різними складовими економічної безпеки та дозволяють здійснювати прогнозування розвитку підприємства [4;7]. При цьому оцінювання повинно базуватися на системі інтегральних показників, що враховують взаємозв'язок між складовими економічної безпеки підприємства [8].

Аналіз сучасних умов господарювання дозволяє визначити основні напрями розвитку інструментів економічного захисту. По-перше, необхідним є посилення інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством, що забезпечить системність підходів до управління загрозами. По-друге, важливим напрямом є цифровізація систем економічного захисту, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та аналізу ризиків. По-третє, доцільним є формування адаптивних систем економічного захисту, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. По-четверте, необхідно розширювати аналітичний інструментарій оцінювання економічної безпеки, зокрема шляхом використання інтегральних показників та прогнозних моделей.

Таким чином, розвиток інструментів економічного захисту повинен базуватися на поєднанні традиційних підходів з сучасними аналітичними та цифровими рішеннями [5;6;8]. Важливим є також врахування галузевих особливостей діяльності підприємств та специфіки їх функціонування в умовах нестабільного середовища. У сучасних умовах механізм економічного захисту підприємства виступає ключовим фактором забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Традиційні інструменти економічної безпеки потребують суттєвого удосконалення з урахуванням впливу воєнних, економічних та технологічних факторів. Важливо підкреслити, що ефективність інструментів економічного захисту значною мірою залежить від рівня їх інтеграції у загальну систему управління підприємством, а також від здатності враховувати галузеву специфіку та динаміку зовнішніх змін.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ефективність системи економічного захисту визначається її адаптивністю, інтегрованістю та здатністю до своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Подальший розвиток інструментів економічного захисту повинен здійснюватися у напрямі їх цифровізації, розширення аналітичних можливостей та інтеграції у стратегічне управління підприємством, що, своєю чергою, підтверджує доцільність використання інтегрального підходу до оцінювання економічного захисту підприємства.

Список використаних джерел:

1. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. *Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення*. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
2. Бланк І. А. *Фінансовий менеджмент*. – К.: Ніка-Центр, 2014. – 656 с.
3. Барановський О. І. *Фінансова безпека*. – К.: Фенікс, 1999. – 338 с.
4. Варналій З. С. *Економічна безпека: навч. посіб.* – К.: Знання, 2009. – 647 с.
5. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management*. – London: Kogan Page, 2018.
6. *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. – Geneva: ISO, 2018.
7. Aven T. *Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation // European Journal of Operational Research*. – 2016. – Vol. 253, Issue 1. – P. 1–13. DOI: 10.1016/j.ejor.2015.12.023.
8. Damodaran A. *Applied Corporate Finance, 4th Edition* – Wiley, January 2015.- 656 pages.

УДК 658.3:336.6

ВОЛОДИМИР ПРОСКУРА

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

РОБЕРТ БРУСОВ

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

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І КАДРОВА БЕЗПЕКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна логіка забезпечення фінансової стійкості підприємства поступово виходить за межі класичних фінансових параметрів – ліквідності, платоспроможності, структури капіталу та прибутковості [1;5]. У практиці господарювання дедалі чіткіше простежується залежність фінансових результатів від характеристик персоналу [6], що функціонує в умовах зростаючої турбулентності ринку праці, міграційних зрушень і дефіциту кваліфікованих кадрів. Метою дослідження є обґрунтування ролі людського капіталу та кадрової безпеки у формуванні фінансової стійкості підприємства та уточнення механізмів їх взаємодії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проблема полягає у відсутності цілісного підходу до інтеграції показників людського капіталу та кадрової безпеки у систему фінансового управління підприємством, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

У таких умовах людський капітал перестає бути лише ресурсною категорією і фактично набуває статусу визначального чинника фінансової стабільності підприємства [6]. Його якість, структурна збалансованість і здатність до розвитку прямо можуть впливати на формування витрат, стабільність грошових потоків і рівень рентабельності, що, однак, не завжди прямо фіксується у фінансовій звітності. Водночас ігнорування



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, 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/>