



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 ДІЯЛЬНОСТЮ 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

3. Маслій О. А., Гайдаш О. С. Систематизація загроз кадровій безпеці підприємств в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98). DOI 10.26906/EiR.2025.3(98).4036.
4. Гармаш С. В. Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції). *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2022. № 4. DOI 10.20998/2519-4461.2022.4.44.
5. Коптева Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2020. № 2. DOI 10.20998/2519-4461.2020.2.119.
6. Лібанова Е. М. та ін. *Людський розвиток в Україні: оцінка та прогноз рівня життя населення*. Київ, 2019.
7. *Людський розвиток в Україні: пріоритети розвитку сільських поселень у контексті децентралізації управління: монографія / за ред. Е. М. Лібанової; Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України*. Київ: Академперіодика, 2020. 354 с.
8. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, 2009 reprint.
9. Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. 2012. Vol. 55(6). P. 1264–1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088.
10. ISO 30414:2018 *Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting*.

УДК 338.24:658.012.8:355.01

ВОЛОДИМИР ПРОСКУРА

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

АНТОН КОСТЬО

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

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Воєнні ризики у сучасній економіці трансформують традиційні підходи до забезпечення безпеки підприємства, формуючи якісно новий тип нестабільності. Її характерними ознаками є зростання невизначеності, руйнування логістичних та енергетичних ланцюгів, підвищення вартості капіталу, а також посилення кадрових і фінансових дисбалансів. За таких умов система безпеки підприємства набуває не лише захисного, але й адаптивного змісту, орієнтованого на забезпечення безперервності діяльності та здатності до відновлення [4; 5].

Особливістю повномасштабної війни РФ проти України є системний характер впливу на економіку через поєднання фізичних руйнувань, енергетичного тиску та дестабілізації логістичних маршрутів. Це формує принципово нові умови функціонування підприємств, у яких навіть короткострокові збої інфраструктури здатні спричинити непропорційно великі економічні втрати.

Сучасні дослідження демонструють зміщення акценту від фрагментарного розгляду загроз до інтегрованого підходу, що поєднує економічну безпеку, ризик-менеджмент і механізми організаційної резильєнтності. Зокрема, у роботах українських науковців обґрунтовується необхідність систематизації воєнних ризиків та формування комплексних

механізмів їх мінімізації [5;7]. Водночас міжнародні дослідження підтверджують, що підприємства у воєнній економіці демонструють різні траєкторії відновлення, що обумовлює потребу в динамічних моделях управління безпекою [8].

У цьому контексті доцільно уточнити, що воєнні ризики мають не лише деструктивний, але й трансформаційний ефект, оскільки стимулюють перегляд бізнес-моделей, прискорюють цифровізацію управління та формують нові підходи до ресурсної мобілізації підприємства.

На відміну від традиційних криз, воєнні ризики характеризуються високою ймовірністю каскадних ефектів, коли порушення одного елементу спричиняє ланцюгові збої у фінансовій, виробничій та кадровій підсистемах. Зокрема, в умовах України значного поширення набули ризики енергетичної нестабільності, пов'язані з атаками на критичну інфраструктуру, що зумовлює необхідність автономізації енергозабезпечення підприємств (генерація, накопичення, диверсифікація джерел енергії) як елементу системи економічної безпеки. У 2022–2025 рр. значна частина підприємств України зазнала перебоїв у енергопостачанні, що призвело до зниження виробничої активності та потреби у впровадженні автономних енергетичних рішень. Це зумовлює доцільність формування інтегрованої системи безпеки, яка поєднує три взаємопов'язані контури:

- стратегічний (ERM) – визначення ризик-апетиту, ранжування ризиків, інтеграція їх у стратегічне планування [8];
- операційний (BCM) – забезпечення безперервності критичних процесів, формування сценаріїв реагування [9];
- контрольний – моніторинг індикаторів фінансової стійкості, ліквідності та ефективності функціонування підприємства [1; 2].

При цьому на практиці межі між зазначеними контурами часто є умовними і можуть зміщуватися залежно від специфіки діяльності підприємства.

Окремим викликом є кадрові ризики, пов'язані з мобілізаційними процесами, міграцією населення та втратою кваліфікованого персоналу, що потребує адаптації системи управління людським капіталом, включаючи мультифункціоналізацію працівників і розвиток дистанційних форматів роботи.

Принципово важливим є те, що зазначені контури не функціонують ізольовано, а формують єдину управлінську петлю, в якій результати моніторингу безпосередньо впливають на коригування стратегічних рішень.

Зазначена модель відповідає принципам міжнародних стандартів управління ризиками ISO 31000 та безперервності діяльності ISO 22301, що передбачають безперервний цикл «оцінка – реагування – моніторинг» [9; 10].

На практичному рівні це означає доцільність переходу від реактивного управління ризиками до проактивного, заснованого на сценарному моделюванні та ранньому виявленні тригерів кризових змін.

Практична реалізація такої системи передбачає використання комплексу інструментів: побудову карти воєнних ризиків, впровадження планів безперервності (BCP) і відновлення (DRP), формування системи безпекового контролінгу та регламентів ризик-менеджменту.

Водночас у контексті війни з РФ додаткового значення набувають зовнішньоекономічні обмеження, зокрема порушення експортно-імпортних потоків, зміна митних режимів та санкційні ризики, що вимагає від підприємств гнучкої перебудови ринкових стратегій і диверсифікації контрагентів. При цьому ключового значення набувають не лише формальні процедури, а й організаційні чинники – розподіл відповідальності, сценарне планування, наявність фінансових резервів та гнучкість управлінських рішень [6; 8].

Додатково слід акцентувати, що ефективність системи безпеки в умовах воєнних ризиків значною мірою визначається швидкістю прийняття управлінських рішень, що

зумовлює потребу у скороченні управлінських ієрархій та делегуванні повноважень на рівень операційних підрозділів.

Водночас доцільним є впровадження інтегрованих показників оцінки безпеки (індексів стійкості), які поєднують фінансові, операційні та ризикові параметри і дозволяють кількісно оцінити ефективність антикризових заходів.

Таким чином, формування системи безпеки підприємства в умовах воєнних ризиків доцільно розглядати як перехід до інтегрованої управлінської моделі, що поєднує економічну безпеку, ризик-менеджмент і безперервність діяльності. Це дозволяє підвищити резильєнтність підприємства та зменшити його вразливість до каскадних порушень у нестабільному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Дідик А. М. (ред.) та ін. *Економічна безпека підприємства : підручник*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 624 с.
2. Ілляшенко О. В. *Економічна безпека підприємства : монографія*. Суми : Університетська книга, 2012. 348 с.
3. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. *Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення*. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
4. Ляшенко О. М., Шемаєва Л. Г. *Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія*. Київ : НІСД, 2015. 348 с.
5. Наконечна Т. В. *Економічна безпека підприємства в умовах нестабільного середовища*. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 45–49.
6. Пастернак-Таранушенко Г. А. *Економічна безпека держави та підприємства*. Київ : Кондор, 2004. 302 с.
7. Макалюк І., Кривда О. *Якісний аналіз ризиків підприємств в умовах воєнного стану*. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-73.
8. COSO. *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.
9. ISO. *ISO 22301:2019 Business continuity management systems – Requirements*. Geneva : ISO, 2019.
10. ISO. *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Geneva : ISO, 2018.

УДК 658.5:005.52

КАТЕРИНА ПУГАЧЕВСЬКА

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

ДАНІЄЛА ДУВАЛКА

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

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог споживачів до якості продукції та послуг. За таких умов особливої важливості набуває ефективна система управління діяльністю підприємства. Одним із найбільш результативних інструментів підвищення ефективності управління є процесний підхід, який передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-



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/>