



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>ШАШОВЕЦЬ Й., ІВАНЕНКО Є. СУЧАСНІ НАПРЯМКИ ДОСЛІДЖЕНЬ</b>	145
<b>ПРОБЛЕМАТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	
<b>ШАШОВЕЦЬ Й., ЯВОРСЬКА А. НЕОБХІДНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ</b>	148
<b>ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА - СУБ'ЄКТА</b>	
<b>МАЛОГО БІЗНЕСУ</b>	
<b>ЩЕРБАТЮК Б., КОСТОГРИЗ В. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ</b>	152
<b>ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ</b>	

#### **СЕКЦІЯ 4. ФІНАНСОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ**

<b>ЛІБА Н., КРУЧАК Л., КРУЧАК В. ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА:</b>	155
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ</b>	
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А., БЕРЕШ М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА</b>	157
<b>БАЗІ ПРОГНОЗНОЇ АНАЛІТИКИ: РЕАЛІЇ СФЕРИ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ</b>	
<b>МАРУК І. СТАТИСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ ТЕХНОЛОГІЧНИХ</b>	160
<b>УКЛАДІВ: ВІД ІСТОРИЧНИХ МЕТРИК ДО ВИМІРЮВАННЯ ШОСТОЇ</b>	
<b>ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ХВИЛІ</b>	
<b>МИКУЛАНИНЕЦЬ С., МОТИРЄВ Д. РОЛЬ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛІНГУ</b>	161
<b>В СИСТЕМІ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	
<b>НІДЕЛЬЧУ В., СОРОКА Л. РАННЄ ВИЯВЛЕННЯ ФІНАНСОВИХ ПРОБЛЕМ НА</b>	163
<b>ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: РОЛЬ СИСТЕМ КОНТРОЛІНГУ ТА</b>	
<b>КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ</b>	
<b>ПАСЄКА С. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО</b>	166
<b>АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРФІРМИ</b>	
<b>РОСОЛА У., ДЗЯМКА А. КОРПОРАТИВНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА</b>	170
<b>БАНКІВСЬКИМ ДЕПОЗИТАМ</b>	
<b>ТАРДАСКІНА Т., МИКОЛАЄНКО О. ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ</b>	172
<b>ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ АТ «УКРПОШТА»</b>	
<b>ЧЕРНИЧКО С. УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В ТОРГІВЛІ В</b>	174
<b>УМОВАХ ПОРУШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ</b>	

#### **СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

<b>БЕДЕВЕЛЬСЬКИЙ А. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТУВАННЯ МАЛОГО</b>	176
<b>ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА</b>	
<b>ВОЄННИХ РИЗИКІВ</b>	
<b>ГОЛУБЬ В., ШВЕЦОВА А. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ В СТАРТАПАХ</b>	178
<b>ДЖУНКОВСЬКА К., СВІТЛИК С. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ</b>	180
<b>БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ</b>	
<b>ЖИВОДЕР Д. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ У СТАЛОМУ</b>	182
<b>ВИНОРОБСТВІ</b>	
<b>КАМПОВ Н., КАСИНЕЦЬ О. СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В</b>	184
<b>ТУРИЗМІ</b>	
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А., ГЛІБКО Е. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ</b>	187
<b>ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	
<b>МАРУК І. ВАЖЛИВІСТЬ ОБЧИСЛЕННЯ РУЧНОЇ ТА КІБЕРФІЗИЧНОЇ ПРАЦІ У</b>	189
<b>ПРОЦЕСІ ВИРОБНИЦТВА БЛАГ І НАДАННЯ ПОСЛУГ</b>	

АНЖЕЛА ЛИЗАНЕЦЬ

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

ЕМІЛІЯ ГЛІБКО

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

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний розвиток економічних систем характеризується високим рівнем нестабільності, складності та динамічності, що зумовлено впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, посиленням конкурентного середовища та прискоренням науково-технічного прогресу. У таких умовах підприємства функціонують у середовищі, де зміни стають не винятком, а постійною характеристикою їх діяльності. Це обумовлює необхідність формування нових підходів до управління, які дозволяють не лише реагувати на зміни, але й проактивно формувати їх.

Особливої актуальності проблема управління змінами набуває в умовах воєнного стану в Україні, який суттєво ускладнює функціонування підприємств та створює додаткові ризики для їх діяльності. Порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, релокація підприємств, дефіцит ресурсів, кадрові втрати та загальна нестабільність економічного середовища формують нові виклики для бізнесу. У таких умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін, оперативно приймати управлінські рішення та впроваджувати інноваційні підходи до управління.

Традиційні підходи до управління змінами, які базуються на детальному плануванні, жорсткому контролі та ієрархічній структурі управління, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності. Вони не забезпечують необхідної швидкості реагування на зміни та часто не враховують поведінкові аспекти діяльності персоналу. Саме тому виникає потреба у переході до інноваційних підходів, які поєднують гнучкість, адаптивність та орієнтацію на людину як ключовий елемент організації.

Одним із таких підходів є Agile, який спочатку сформувався у сфері розробки програмного забезпечення, але згодом набув широкого застосування у різних сферах управління, зокрема у процесах організаційних змін. Agile ґрунтується на принципах ітеративності, гнучкості, постійного вдосконалення та активної взаємодії між учасниками процесу. Його ключовою особливістю є відмова від жорсткого довгострокового планування на користь адаптивного управління, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У контексті управління змінами Agile передбачає реалізацію трансформацій через короткі цикли (ітерації), кожен з яких завершується оцінкою результатів та коригуванням подальших дій. Такий підхід дозволяє зменшити рівень невизначеності, оскільки підприємство не залежить від початкового плану, а може адаптувати свої дії відповідно до актуальних умов. Як показують дослідження, застосування Agile-підходу сприяє підвищенню ефективності управління проєктами та змінами, зменшенню витрат і підвищенню якості кінцевого результату [1].

В умовах воєнного стану значення Agile суттєво зростає, оскільки підприємства змушені діяти в середовищі, де прогнозування є обмеженим, а ситуація може змінюватися вкрай швидко. Гнучкість, притаманна Agile, дозволяє підприємствам оперативно змінювати стратегію, адаптувати бізнес-процеси, перерозподіляти ресурси та знаходити нові можливості для розвитку навіть у кризових умовах. Крім того, Agile сприяє

децентралізації управління, що дозволяє приймати рішення на рівні команд, підвищуючи швидкість реагування на зміни.

Важливою перевагою Agile є також його вплив на організаційну культуру. Він сприяє формуванню культури відкритості, довіри, співпраці та постійного вдосконалення. У таких умовах працівники стають більш залученими до процесу змін, що позитивно впливає на їх мотивацію та продуктивність. За результатами досліджень, компанії, які впроваджують Agile, демонструють вищий рівень інноваційності та здатність швидше адаптуватися до змін ринку [2].

Разом з тим, ефективність управління змінами не може бути забезпечена лише за рахунок організаційних інструментів. Важливу роль відіграє людський фактор, оскільки саме працівники є основними носіями змін. У цьому контексті доцільно застосовувати модель ADKAR, яка орієнтована на індивідуальний рівень змін і враховує психологічні аспекти поведінки персоналу.

Модель ADKAR передбачає п'ять ключових етапів: усвідомлення необхідності змін, формування бажання брати участь у них, набуття знань щодо реалізації змін, розвиток здатності до їх впровадження та закріплення результатів. Такий підхід дозволяє системно управляти процесом змін, забезпечуючи поступове залучення працівників і формування їх готовності до трансформацій.

У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, значення людиноорієнтованих підходів значно зростає. Працівники перебувають під впливом стресу, невизначеності та соціальних факторів, що може негативно впливати на їх здатність сприймати зміни. У таких умовах ігнорування людського фактору може призвести до зростання опору змінам і зниження ефективності управлінських рішень. Саме тому модель ADKAR є важливим інструментом забезпечення успішності змін, оскільки дозволяє враховувати психологічні особливості персоналу та формувати його підтримку.

Дослідження свідчать, що значна частина змін у організаціях зазнає невдачі саме через недостатню увагу до поведінкових аспектів [3]. Це підкреслює необхідність застосування підходів, які поєднують організаційні та соціально-психологічні інструменти управління. У цьому контексті поєднання Agile та ADKAR є найбільш ефективним, оскільки дозволяє охопити всі ключові аспекти процесу змін.

Agile забезпечує гнучкість, швидкість та адаптивність на рівні процесів, тоді як ADKAR сприяє формуванню готовності персоналу до змін і забезпечує їх закріплення. Такий комплексний підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані як із технічними, так і з поведінковими аспектами змін, що є особливо важливим у сучасних умовах.

Українські науковці також підкреслюють важливість впровадження інноваційних підходів до управління змінами. У їх дослідженнях зазначається, що ефективне управління змінами є ключовим фактором забезпечення стійкості підприємств в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану. Крім того, наголошується на необхідності формування адаптивних моделей управління, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність діяльності.

Отже, інноваційні підходи до управління змінами, зокрема Agile та ADKAR, відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. Їх застосування дозволяє підвищити адаптивність організації, забезпечити ефективне використання ресурсів, знизити ризики та сформувати підтримку змін з боку персоналу. В умовах воєнного стану їх значення ще більше зростає, оскільки саме гнучкість і людиноорієнтованість стають визначальними чинниками виживання та розвитку підприємств.

Таким чином, сучасне управління змінами повинно базуватися на інтеграції інноваційних підходів, які поєднують організаційні та поведінкові аспекти, забезпечуючи комплексний підхід до трансформації підприємства. Саме це дозволяє створити

передумови для стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності.

**Список використаних джерел:**

1. Serrador, P., Pinto, J. K. (2015). *Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. URL : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>.
2. Rigby, D. K., Sutherland, J., Takeuchi, H. (2016). *Embracing Agile. Harvard Business Review*. URL : <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.
3. Pollack, J., Pollack, R. (2015). *Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program. Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51–66. URL : <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>.

УДК 331.5:004.94:658.5:330.3(043.2)

ІЛЛЯ МАРУК

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

Науковий керівник: НЕЛІЯ БОШОТА

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи,  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

**ВАЖЛИВІСТЬ ОБЧИСЛЕННЯ РУЧНОЇ ТА КІБЕРФІЗИЧНОЇ ПРАЦІ У ПРОЦЕСІ  
ВИРОБНИЦТВА БЛАГ І НАДАННЯ ПОСЛУГ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою трансформацією структури праці під впливом цифровізації, автоматизації та впровадження кіберфізичних систем. У цих умовах виробництво благ і надання послуг функціонують як інтегровані людино-машинні системи, в яких поєднуються ручна та кіберфізична праця. Традиційні підходи до обліку праці, що базуються на витратах робочого часу, не дозволяють адекватно відобразити внесок автоматизованих та алгоритмічних систем у створення доданої вартості.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності інтегрованого обчислення ручної та кіберфізичної праці як складових єдиного виробничого процесу в умовах цифрової економіки.

У результаті дослідження встановлено, що ручна праця виконує функції адаптації, прийняття рішень та інтерпретації результатів, тоді як кіберфізична праця забезпечує виконання операцій, що потребують високої точності, швидкості та масштабованості. Така взаємодія формує нову якість продуктивності, яка не може бути адекватно виміряна традиційними показниками.

Важливою функцією людини в умовах високої автоматизації є також робота над помилками, які виникають у процесі функціонування кіберфізичних систем. Незважаючи на здатність алгоритмів до самонавчання, вони залишаються обмеженими заданими моделями та можуть генерувати некоректні результати в умовах нестандартних або змінних середовищ. Саме людина здійснює виявлення, інтерпретацію та корекцію таких відхилень, забезпечуючи підвищення надійності та адаптивності систем.

Крім того, процес аналізу помилок стає джерелом нових знань і вдосконалення технологій, оскільки дозволяє уточнювати алгоритми, покращувати моделі та підвищувати ефективність їх застосування. Таким чином, робота над помилками виступає не лише



# 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/>