



Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Управління туризму та курортів Закарпатської ОДА
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці
Луцький національний технічний університет
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

IV Всеукраїнська науково-практична інтернет- конференція

**«СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ:
ТУРИЗМ, РЕКРЕАЦІЯ ТА КОМЕРЦІЙНІ ПОСЛУГИ»**



30 вересня 2025 року

Україна, Мукачево

**Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Управління туризму та курортів Закарпатської ОДА
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці Луцький
національний технічний університет
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького**

**СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ:
ТУРИЗМ, РЕКРЕАЦІЯ ТА КОМЕРЦІЙНІ ПОСЛУГИ**

**MODERN TRANSFORMATIONS OF THE SERVICE
ECONOMY: TOURISM, RECREATION AND COMMERCIAL
SERVICES**

**Збірник тез доповідей
IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-
конференції
30 вересня 2025 року**

**Україна, Мукачево
2025**

УДК 330:338.4-044.922:[338.486.1:338.48-53:338.48-6:658.8](043.2)

*Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет
Науково-технічною радою Мукачівського державного університету
(протокол № 7 від 13 жовтня 2025 р.)*

C91

Сучасні трансформації сервісної економіки: туризм, рекреація та комерційні послуги: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачеве, 30 вересня 2025 р.) /ред. кол.: Л.І. Капітан (гол. ред.) та ін. Мукачеве: МДУ, 2025. 159 с.

***Відповідальний за випуск:** Надія ГОБЛИК-МАРКОВИЧ – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.*

***Технічний редактор:** Надія КАМПОВ – старший викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.*

Редакційна колегія: Капітан Л.І. – д. іст. н., професор (голова); Туріс І.Ю. – к.філол.н., професор; Папп В.В. – д.е.н., професор; Гоблик-Маркович Н.М. – к.е.н., доц.; Лизанець А.Г., к.е.н., доц.; Медвідь Л.І. – к.е.н., доц.; Пугачевська К.Й. – к.е.н., доцент; Кампов Н.С. – ст. викладач.

У збірнику тез за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, що проводилася кафедрою менеджменту, управління економічними процесами та туризму Мукачівського державного університету, висвітлюються погляди науковців, аспірантів, здобувачів бакалаврату та магістратури, представників підприємницьких структур на актуальні проблеми сучасної трансформації сервісної економіки.

Тематика конференції охоплює наукові, освітні та практичні погляди на пошук інноваційних ідей трансформації туризму і рекреації та інших послуг у постіндустріальній економіці; визначення стратегічних пріоритетів розвитку на регіональному та міжнародному рівнях.

Матеріали подано в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів відповідають за точність наведених фактів, цитат, власних імен, статистичних матеріалів та інших відомостей.

Матеріали конференції доступні для перегляду на офіційному сайті університету за адресою <https://msu.edu.ua/konferenciji-seminari>

© Мукачівський державний університет, 2025

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2025

Василь ПАПП

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму

Неля БОШОТА

к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи

Валерій ГАНЧАК

здобувач ОС Магістр спеціальності «Менеджмент»
Мукачівський державний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, посиленням глобальної конкуренції та швидкими технологічними змінами. У таких умовах підприємства опиняються у стані постійного ризику виникнення кризових ситуацій, які можуть призвести до втрати ринкових позицій або навіть банкрутства. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до кризового менеджменту та впровадження інноваційних моделей антикризового управління, здатних забезпечити адаптивність і стійкість бізнесу.

Дослідженню ролі антикризового управління на підприємстві присвячена значна кількість вітчизняних наукових публікацій. Зокрема, Богуславська С.І., Білоус С.П. та Дяк В.С. досліджено стратегії антикризового управління, які допоможуть підприємству впоратися з потенційними кризовими ситуаціями та забезпечити його стабільність та успішну діяльність у невизначеному бізнес-середовищі [1]. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах розглянуто у статті Кущик А.П. та Краснощок Я.В. [2]. Нечаєвою І.А. та Шитіковою Л.В. визначено сутність інновації та антикризового управління, виокремлені задачі, що вирішує ефективний антикризовий менеджмент [3]. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін досліджено Олійник А. [4]. Петрик Т. М., Панахид М. М. та Івашко Т. П. розглянуто принципи антикризового корпоративного управління та їх імплементація у сучасному бізнес-середовищі [5].

Мета дослідження полягає в узагальненні та обґрунтуванні інноваційних моделей і підходів до антикризового управління підприємством, що забезпечують його стабільність та розвиток в умовах невизначеності.

Інноваційні підходи до антикризового управління передбачають системний перехід від реактивної моделі (подолання кризи постфактум) до проактивної (управління ризиками наперед). Ключовими напрямками інноваційного розвитку антикризового управління на сучасному підприємстві є цифровізація управлінських процесів, посилення організаційної гнучкості, використання сценарного планування, формування партнерських мереж та кластерів, а також інтеграція принципів соціальної відповідальності й сталого розвитку.

Цифровізація управлінських процесів постає фундаментальною умовою

підвищення ефективності антикризових рішень. Використання технологій обробки великих масивів даних (big data), інструментів штучного інтелекту та прогнозової аналітики забезпечує змогу підприємствам не лише відслідковувати актуальні тенденції, а й моделювати можливі сценарії розвитку кризових явищ. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та приймати управлінські рішення на основі достовірних аналітичних прогнозів.

Організаційна гнучкість виступає визначальним чинником здатності підприємства адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Запровадження адаптивних управлінських структур, а також використання сучасних методологій сприяє швидкому реагуванню на непередбачувані зміни та формуванню внутрішніх механізмів стійкості.

Наступним напрямом є сценарне планування, що ґрунтується на формуванні альтернативних стратегій розвитку підприємства. Врахування різних варіантів можливого перебігу кризових ситуацій дає змогу не лише знизити рівень невизначеності, а й підвищити готовність підприємства до реалізації ефективних управлінських заходів у разі несприятливого розвитку подій. Важливим інноваційним вектором також є створення партнерських мереж і кластерних об'єднань. Об'єднання ресурсів кількох підприємств, інтеграція у бізнес-екосистеми та спільне використання інноваційного потенціалу сприяє зміцненню конкурентних позицій, а також підвищує здатність економічних суб'єктів колективно протидіяти кризовим явищам.

Пріоритетним елементом сучасного антикризового управління є врахування принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку. Включення екологічних і соціальних критеріїв у систему прийняття управлінських рішень сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри з боку суспільства та партнерів, а також створює додаткові довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, інноваційні напрями розвитку антикризового управління утворюють комплексну систему, спрямовану на підвищення адаптивності, прозорості та стійкості підприємств в умовах глобальних викликів.

Отже, інноваційні моделі та підходи до антикризового управління забезпечують підприємству не лише можливість ефективного подолання кризових явищ, але й формують основу для його довгострокового стратегічного розвитку. Вони дозволяють інтегрувати новітні цифрові технології, підвищити адаптивність організаційних структур, створити механізми випереджувального реагування та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Список використаних джерел

1. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
2. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 82-88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12).

3. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>

4. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №2(14). DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0206>

5. Петрик Т.М., Панахид М.М., Івашко Т.П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 37. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8074496>

УДК 338.486.6:005(043.2)

Василь ПАПП

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму,

Неля БОШОТА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи,

Владислав ОГРАЗАНСЬКИЙ

аспірант
Мукачівський державний університет

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування туристичних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим як глобальними викликами, так і внутрішніми трансформаціями вітчизняної економіки. Туристична сфера є однією з найбільш чутливих до зовнішніх чинників, адже її фінансові результати безпосередньо залежать від сезонності, купівельної спроможності населення, валютних коливань та інвестиційного клімату. За цих умов ефективний фінансовий менеджмент постає необхідною передумовою забезпечення стабільного розвитку туристичних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та формування фінансової стійкості. Саме тому дослідження механізмів та інструментів фінансового управління у туристичній сфері набуває особливої наукової та практичної значущості.

Тема фінансового менеджменту в туризмі широко висвітлена в наукових працях вітчизняних дослідників. Зокрема, Виговський Д.С. досліджує тенденції та перспективи розвитку туризму в Україні та світі [1]. Методичні положення формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства туризму розглянуто Грищенко С.І. [2]. Зеленською О.О., Алешугіною Н.О. та Філоненко І.М. визначено фінансовий стан і перспективи розвитку туристичного бізнесу України в умовах нестабільності [3]. Паламарюк М. та Наконечний К. розглядають ключові економічні аспекти адміністративного

МАКАРОВА Т. ІЛЛЕГАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ЗЕД: ЕКОНОМІЧНІ ТА ІМІДЖЕВІ РИЗИКИ	55
МИКУЛАНИНЕЦЬ С., ЯМАЛІЄВА Д. ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ	57
ПАПП В., БОШОТА Н., ГАНЧАК В. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	60
ПАПП В., БОШОТА., ОГРАЗАНСЬКИЙ В. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	62
ПАСЕКА С. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ГОСТИННОСТІ	64
ПУГАЧЕВСЬКА К., ГАФИЧ В. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	67
ПУГАЧЕВСЬКА К., ДОЛГОШ В. ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	69
ПУГАЧЕВСЬКА К., ЛЕВКО Т. ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗЕД ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	71
СЕВРУК І. РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У ФОРМУВАННІ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	73
ШАШОВЕЦЬ Й. ТРУДОВІ РЕСУРСИ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ	74
СЕКЦІЯ 4. СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ: ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	
БЕЙРЕШ В., УДВОРГЕЛІ Л. ОСОБЛИВОСТІ НЕЙМІНГУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	78
БАКО К., ПАУЛИК А. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	80
ГОЛОВКО О. АНАЛІЗ СУТНОСТІ СЕНСОРНОГО АНАЛІЗУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	82
ГОНЧАРЕНКО В., МОЛНАР-БАБІЛЯ Д. РЕСТОРАННЕ ГОСПОДАРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ, ЙОГО СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	85
ІЛЬТЮ Т. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВІЙНИ	88
ІЩЕНКО Н., БОСЕЦЬКА Н. БІЗНЕС КЕЙТЕРИНГ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	90
КОШАН Е., УДВОРГЕЛІ Л. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КЕЙТЕРИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ФОРМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	92
КУЛЬЧИКІВСЬКИЙ С., МОЛНАР-БАБІЛЯ Д. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	93
ЛУЧКОВ О., ПОПОВИЧ А., ЧОРІЙ М. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК	96
НАЗАРЕНКО Н., БОСЕЦЬКА Н. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИГОТОВЛЕННЯ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ	99
ПАНКОВА О., ПЕТКАНИЧ С. ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ХАРЧУВАННЯ ТУРИСТІВ	101
ПОПОВИЧ О. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПІ	104



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/>