



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, Мукачєво
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

гнучкий графік роботи, програми лояльності; впроваджувати програм психологічної допомоги працівникам; скорочення тривалості змін; дотримання КЗпП України; створення етичного кодексу, прозорість умов праці; підтримка волонтерських ініціатив; преміювання кращих працівників.

Список використаної літератури

1. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23
2. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
3. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.88-96.
4. Campbell S. Restaurant management tips: what every new manager needs to know. URL: <https://wheniwork.com/blog/restaurant-management-what-every-new-manager-needs-to-know> (Дата звернення 28.09.2025)
5. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Журнал Forbes Ukraine. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-velikikh-ukrainski-kh-kompaniy-21042022-5566> (Дата звернення 28.09.2025)

УДК 658.5-044.332(043.2)

Катерина ПУГАЧЕВСЬКА

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму

В. ГАФИЧ

здобувач ОС «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мукачівський державний університет

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючим рівнем невизначеності, спричиненої геополітичними кризами, технологічними змінами, нестабільністю ринків та іншими зовнішніми факторами. Невизначеність є об'єктивною характеристикою сучасного середовища, яка може мати декілька рівнів, зокрема від передбачуваних трендів до повної непередбачуваності подій. Джерелами невизначеності можуть бути: *політичні фактори* (військові конфлікти, санкції, зміни законодавства); *економічні коливання* (інфляція, нестабільність валютних курсів); *технологічні зміни* (швидкий розвиток ІТ, штучного інтелекту); *екологічні загрози* (кліматичні катастрофи, нестача ресурсів); *соціальні трансформації* (зміни у споживчих уподобаннях, ринок праці). У таких умовах традиційні підходи до формування

та реалізації системи цілей підприємства втрачають ефективність. Відтак, актуальним стає питання гнучкої адаптації цілепокладання до нових викликів.

Основні недоліки класичних підходів до цілепокладання в умовах невизначеності полягають у жорсткій фіксації стратегічних цілей на тривалий період, відсутності механізмів гнучкого перегляду цілей, недостатній оперативності прийняття управлінських рішень, ігноруванні альтернативних сценаріїв розвитку подій. Можемо стверджувати, що такі системи не дозволяють підприємству ефективно реагувати на раптові зміни, що загрожує його конкурентоспроможності та життєздатності.

Повномасштабна війна на території України та її руйнівні наслідки істотно загострили непередбачуваність не лише на національному, а й на глобальному рівні. Війна в Україні призвела до масштабних трансформацій у геополітичному, економічному та соціальному вимірах, які відчутно вплинули на весь світовий порядок [1]. Разом з тим, у таких нестабільних умовах продовжують функціонувати тисячі суб'єктів підприємництва, що варіюють типами бізнес-моделей, стратегічними орієнтирами, баченням майбутнього та темпами адаптації до змін. Крім того, кожне підприємство зіштовхується з унікальними формами невизначеності та різним рівнем їх прояву, що обумовлює необхідність персоналізованого підходу до процесів адаптації.

Для ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища підприємствам доцільно формувати відповідні адаптивні компетентності, які відображають ключові компоненти концепції BANI [2]:

- В – *balancing* (здатність підтримувати баланс в умовах нестабільності);
- А – *adaptability* (гнучкість та готовність до змін);
- N – *nous* (критичне мислення та здоровий глузд);
- I – *intuition* (інтуїтивне сприйняття ситуацій, де відсутні чіткі орієнтири) [8].

Стратегічне планування – це цілеспрямований процес формування довгострокових орієнтирів і визначення шляхів їх досягнення з метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, результативність стратегічного планування значною мірою залежить від рівня відкритості підприємства, гнучкості у прийнятті управлінських рішень, а також здатності забезпечити взаємодію між різними структурними підрозділами та підтримку відповідальності на всіх рівнях управління.

У сучасних умовах зростаючої нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до формування системи цілей. Ефективна адаптація системи цілей передбачає гнучкість стратегічного планування, впровадження інструментів сценарного аналізу, цифрової аналітики та розбудову внутрішніх компетентностей, що відповідають викликам BANI-середовища.

Індивідуалізація процесу адаптації є ключовою умовою забезпечення стійкості підприємства, оскільки кожна організація функціонує в унікальному контексті та має різний рівень впливу зовнішніх загроз. Успішна адаптація

системи цілей дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на зміни, але й формувати стратегічні переваги в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Халіна В., Абелєнцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення: 19.09.2025)
2. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST ТА BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (дата звернення: 19.09.2025)

УДК 330.131.7:658:355.01(043.2)

Катерина ПУГАЧЕВСЬКА

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму
Мукачівський державний університет

Вадим ДОЛГОШ

здобувач ОС «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мукачівський державний університет

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному динамічному та нестабільному середовищі діяльність будь-якого підприємства неминує супроводжується ризиками, які можуть мати як внутрішню, так і зовнішню природу. Серед усього спектра загроз особливе місце займають економічні ризики, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність бізнесу. Під економічними ризиками слід розуміти ймовірність настання подій, які можуть призвести до втрат матеріальних ресурсів, зниження прибутку, порушення фінансових зобов'язань або зменшення вартості активів підприємства [1]. До основних видів таких ризиків належать: ринковий ризик (коливання цін, попиту, валютних курсів), кредитний ризик (нездатність контрагентів виконати свої зобов'язання), інвестиційний ризик, інфляційний, податковий, а також ризики, пов'язані зі зміною державної політики або правового регулювання [2, с. 378].

Реальність сучасного бізнес-середовища в Україні посилює прояви економічних ризиків. Зокрема, війна, інфляційні процеси, знецінення національної валюти, перебої в енергопостачанні, а також глобальні економічні коливання (наприклад, зміни на ринках сировини чи логістики) створюють для підприємств численні виклики. Крім того, нестабільність регуляторного середовища й обмежений доступ до фінансування додатково ускладнюють функціонування бізнесу. Наслідки ігнорування або недооцінки економічних ризиків можуть бути критичними: втрата платоспроможності, відтік інвесторів, банкрутство або суттєве скорочення масштабів діяльності. У зв'язку з цим

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/>