



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

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

<b>VUKASOVIĆ T., LYZANETS A.</b> DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF GLOBAL ECONOMIC GLOBALIZATION	8
<b>AŠKERC ZADRAVEC K., PUGACHEVSKA K.</b> FORMATION OF A NEW PARADIGM OF STATE ECONOMIC POLICY IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS	10
<b>ІВАНОВ Ю., ШЛИКОВА В.</b> АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ ЄС В СФЕРІ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ	11
<b>КАПЛІЙ Т.</b> ТУРИСТИЧНІ РЕСУРСИ НІМЕЧЧИНИ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ	14
<b>ЛЮБИЦЕВА О., СИРОВЕЦЬ С., ЛУЖАНСЬКА Т.</b> ВІЗІЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНА МЕТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ	17
<b>ЛУЖАНСЬКА Т., ІЛЬТЮ Г., ТУРЯНИЦЯ А.</b> ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	20
<b>ЛИЗАНЕЦЬ А., ПРИГУЛА В.</b> ВПЛИВ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	23
<b>МАТВІЙЧУК Л., ЛЕПКІЙ М., ЛУЖАНСЬКА Т.</b> НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ ТА ЕКОНОМІКА ВОЄННОГО ЧАСУ	26
<b>МОСКАЛЮК С., МЕТІЛЬ Т.</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ	30
<b>ПАПП В., БОШОТА Н., ЛУКАВЕЦЬКА В.</b> РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	32
<b>ПОЛЯКОВА О.</b> ЕКОІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЛЯ ЗЕЛЕНОЇ ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ	35
<b>ПАСЄКА С., МАРАКСІНА С.</b> РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ	38
<b>РОСОЛА У., РОСОЛА А.</b> ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА У ВИМІРІ ВОЄННОГО СТАНУ	41
<b>РОМАНЮК Р.</b> АНАЛІЗ РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ	43
<b>ЧЕРНИЧКО Т., ЦОГЛА С.</b> ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	45

### СЕКЦІЯ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ

<b>БОСТАН В., МЕТІЛЬ Т.</b> СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА СТРИМУВАННЯ УРБАНІЗАЦІЇ	48
<b>ВЕРЕЦЬКИЙ Д.</b> МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	50
<b>ДЖУНКОВСЬКА К., МАЙСАК В.</b> УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО РИНКУ ЄС	52
<b>ДОНЧЕНКО О.</b> ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	54

2) *інноваційні та технологічні кластери* – трансформація парків у центри розвитку стартапів та високотехнологічних компаній.

3) *стратегічне планування та інвестиції* – співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, залучення іноземного капіталу та створення сприятливих умов для бізнесу.

В умовах післявоєнної відбудови індустріальні парки можуть стати одним із ключових механізмів соціально-економічного зростання України. Україна має досвід співпраці з європейськими кластерними асоціаціями та бере участь у розвитку мережі Digital Innovation Hubs. Подальший розвиток потребує реалізації практично орієнтованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування індустріальних парків, подолання дефіциту кваліфікованих кадрів, модернізацію інфраструктури та створення привабливого інвестиційного середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Артёмова А. Цифрова трансформація інноваційних систем підприємств: механізми змін, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 2. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.01>.*

2. *Беновська Л.Я. Індустріальні парки як інструмент розвитку регіональної економіки: теоретичні аспекти / Л.Я. Беновська // ISSN 2071-4653 Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2018. – Вип. 3(107). С. 509-517.*

3. *Статистичний збірник «Регіони України» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukr.stat.gov.ua>.*

УДК 005.95:338.48

**АНЖЕЛА ЛИЗАНЕЦЬ**

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

**ВІТАЛІЙ ПРИТУЛА**

здобувач ОС «Бакалавр» спеціальності «Менеджмент»  
Мукачівський державний університет, м. Мукачеве, Україна

### **ВПЛИВ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

Сучасний стан функціонування вітчизняної економіки характеризується складними викликами, зумовленими умовами воєнного стану, загальною нестабільністю та високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Зазначені чинники здійснюють деструктивний вплив на всі бізнес-процеси, провокуючи глибокі трансформації на ринку праці та диктуючи гостру потребу в оперативному корегуванні підходів до управління персоналом.

Така ситуація є характерною для всіх секторів господарювання, проте найбільш критично вона проявляється у сфері послуг, зокрема на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, які є надзвичайно чутливими до коливань споживчого попиту та кадрової турбулентності. У зв'язку з цим, пошук нових стратегій адаптації кадрової політики до реалій сьогодення стає пріоритетним завданням для забезпечення життєздатності підприємств індустрії гостинності.

Розвиток національного ринку праці України у 2024–2026 роках характеризувався глибокими структурними змінами, спричиненими тривалою війною та демографічною кризою. До ключових тенденцій, що формують сучасний національний ландшафт зайнятості слід віднести: критичний дефіцит кадрів («риннок кандидата»); стрімке

зростання заробітних плат; посилення гендерної та вікової інклюзії; поширення гнучких форм зайнятості та диджиталізації; структурне безробіття та професійний дисбаланс.

Головною характеристикою періоду стало поглиблення кадрового голоду. Через міграцію, мобілізацію та демографічні втрати кількість вакансій стабільно перевищує кількість активних шукачів. Згідно з даними порталу Work.ua, ринок остаточно перейшов у фазу «ринку кандидата», де роботодавці змушені конкурувати за фахівців, пом'якшуючи вимоги до досвіду та пропонуючи розширені соціальні пакети [1]. За даними опитувань, понад 54% компаній планують розширювати штат, попри фізичну нестачу людей через міграцію та мобілізацію [2]. Це остаточно трансформує взаємовідносини: не кандидат шукає роботу, а роботодавець виборює фахівця. Для індустрії гостинності це означає критичну потребу в автоматизації сервісних процесів, щоб мінімізувати залежність від лінійного персоналу. Безпрецедентним трендом 2026 року є зростання частки вакансій для людей без досвіду роботи (прогнозно понад 50% усіх оголошень). Роботодавці змушені ставати «навчальними центрами», самостійно готуючи кадри «з нуля».

Для утримання персоналу та компенсації інфляційних процесів бізнес масово переглядає рівень оплати праці. Прогнози Національного банку України вказують на те, що реальні заробітні плати (з урахуванням інфляції) у 2025-2026 роках перевищили довоєнний рівень. Це зумовлено високою конкуренцією за працівників у приватному секторі, особливо в галузях будівництва, логістики та виробництва [3]. Проте аналітика свідчить, що конкуренція лише грошима вичерпує себе. У 2026 році на перший план виходять елементи нематеріальної мотивації: медичне страхування, психологічна підтримка та програми адаптації ветеранів, що стає обов'язковою частиною кадрової політики.

Через мобілізацію чоловіків працездатного віку підприємства активно залучають до «традиційно чоловічих» професій жінок, ветеранів та осіб старшого віку (50+). Як зазначає Міністерство економіки України, перекваліфікація та інклюзивність стають основою державної політики, що реалізується через грантові програми та ваучери на навчання [4].

Попри безпекові виклики, зберігається високий попит на дистанційну та гібридну роботу. За даними платформи Opendatabot, бізнес продовжує інвестувати в автоматизацію процесів, щоб мінімізувати залежність від дефіцитного людського ресурсу. Це особливо помітно у сфері ритейлу та банківських послуг [5].

Спостерігається невідповідність між навичками шукачів та потребами економіки відновлення. Ринок потребує «синіх комірців» (енергетиків, будівельників, водіїв), тоді як серед безробітних переважають фахівці гуманітарного та адміністративного профілів. Центри зайнятості фіксують зростання попиту на професійне навчання в межах проєкту «Єробота» [6].

Таким чином, у 2025-2026 роках ключовим викликом для HR-менеджменту в Україні є не стільки вартість праці, скільки фізична наявність людей. Підприємства, які не зможуть адаптувати свою кадрову політику до потреб ринку праці, опиняться під загрозою втрати операційної стійкості.

З огляду на це, кадрова політика підприємств індустрії гостинності сьогодні повинна трансформуватися з допоміжної функції у стратегічний інструмент виживання. Головним викликом є перехід від моделі «вибору найкращих» до моделі «розвитку наявних», де гнучкість, інклюзивність та турбота про ментальне здоров'я стають фундаментом операційної ефективності.

Специфіка індустрії гостинності полягає у нерозривності виробництва та споживання послуги, що робить персонал частиною продукту. Від працівників вимагається не лише технічна вправність, а й високий рівень емпатії та стресостійкості в умовах війни. Кадрова політика мусить фокусуватися на поведінкових моделях, оскільки фронт-офіс безпосередньо формує репутацію бренду. У цій сфері сьогодні відбувається перехід від

жорстких адміністративних моделей до органічних, де кожен працівник має бути мультифункціональним.

Сучасні умови, які характеризують національний ринок праці, створюють низку бар'єрів для розвитку підприємств індустрії гостинності, які важко подолати традиційними методами:

- мобілізація та міграція вимили з ринку професійних кухарів, офіціантів та менеджерів середньої ланки;
- традиційно висока плинність кадрів у ГРБ посилилася через безпекові виклики та пошук персоналом більш стабільних або дистанційних форм зайнятості;
- робота в умовах повітряних тривог та постійного стресу знижує якість сервісу та продуктивність праці;
- ріст собівартості енергоносіїв та продуктів обмежує можливості підприємств безкінечно підвищувати заробітні плати слідом за ринковими запитами.

Для забезпечення стабільності підприємствам індустрії гостинності доводиться зміщувати акценти у кадровій політиці на наступні напрями:

- оскільки на ринку мало готових фахівців, пріоритетом стає внутрішнє навчання «з нуля» та швидке введення в посаду (onboarding);
- коли ресурси для підвищення зарплат вичерпані, на перший план виходять гнучкі графіки, безкоштовне харчування, психологічна підтримка та відчуття причетності до спільної справи;
- робота з новими сегментами – активне залучення ветеранів (реінтеграція), людей віку 50+ та студентів, що потребує адаптації оргдизайну робочих місць;
- автоматизація HR-процесів – використання ШІ для первинного відбору, цифровізація графіків та внутрішніх комунікацій для зменшення навантаження на менеджмент.

Базовою складовою кадрової політики повинна залишатись її мотиваційна складова. Враховуючи сучасні виклики та тенденції розвитку національного ринку праці, система мотивації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ) має трансформуватися з механізму «оплати за відпрацьовані години» у комплексну стратегію управління лояльністю. Сучасна модель мотивації повинна гармонійно поєднувати економічні важелі з потужним неекономічним інструментарієм, орієнтуючись на стабілізацію колективу та підтримку корпоративних цінностей.

Підприємства ГРБ мають впроваджувати прозорі та динамічні системи оплати.

Замість фіксованого окладу доцільно використовувати модель «ставка + % від продажів (upselling) + індивідуальні КРІ». Це стимулює персонал до підвищення продуктивності через пряму зацікавленість у зростанні чека.

В умовах війни особливого значення набуває медичне страхування та «фонди взаємодопомоги» для працівників, що постраждали від бойових дій. Це не лише засіб утримання, а й демонстрація реальної турботи про безпеку.

Доцільним є також впровадження методів непрямой економічної мотивації. Оплата таксі у вечірній час, безкоштовне збалансоване харчування та доплати за роботу в умовах підвищеного стресу (наприклад, під час тривалих блекаутів) повинні стати обов'язковим стандартом, що мінімізує плинність кадрів на лінійних позиціях. Коли фінансовий ресурс ринку вичерпується, конкурентна боротьба переходить у площину емоційного інтелекту та корпоративної культури. У 2026 році саме неекономічні чинники стають вирішальними на підприємствах індустрії гостинності. Мова йде, зокрема, про формування можливостей для кар'єрного росту. Створення внутрішньої «Академії сервісу» дозволить працівнику бачити свій ріст від офіціанта до менеджера залу. Це сформує перспективу, яка утримає таланти краще, ніж одноразова премія. Іншим важливим напрямком неекономічної мотивації повинна стати психологічна реабілітація та підтримка ментального здоров'я. Впровадження посад корпоративних психологів або тренінгів із життєстійкості (resilience)

допоможе персоналу долати вигорання. Для сфери ГРБ, де працівник постійно перебуває в контактній зоні, це є критичним фактором підтримки стандартів сервісу.

Ще одним важливим засобом утримання працівників може стати гнучкий дизайн робочого часу. Надання можливості самостійно формувати графік через мобільні додатки або перехід на 4-денний робочий тиждень (де це можливо) задовольнить потребу в автономії та дасть час на відновлення ресурсів.

Таким чином, трансформація кадрової політики підприємств індустрії гостинності в умовах війни та дефіциту ресурсів стає визначальним фактором їхньої операційної стійкості. Лише через перехід до гнучких управлінських моделей, що поєднують динамічне економічне стимулювання з глибокою ментальною підтримкою та інклюзивністю, можливо забезпечити стабілізацію трудових колективів і збереження високих стандартів сервісу. Такий людиноцентричний підхід дозволить не лише нівелювати негативний вплив турбулентного ринку праці, а й сформувати надійний внутрішній потенціал для відновлення та подальшого розвитку галузі у післявоєнний період.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аналітика ринку праці. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Прогноз ринку праці на 2026 рік: аналітика та тренди. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/4063> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Інфляційний звіт (жовтень 2024 року). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2024-roku> (дата звернення: 31.03.2026).
4. Стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 31.03.2026).
5. Статистика реєстрації бізнесів та ринку праці в Україні. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics> (дата звернення: 31.03.2026).
6. Статистична інформація щодо ринку праці та діяльності державної служби зайнятості. Державна служба зайнятості. URL: <https://old.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 911.3/2

**ЛЮДМИЛА МАТВІЙЧУК**

доктор економічних наук, професор  
завідувачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Луцький національний технічний університет, м.Луцьк, Україна

**МИХАЙЛО ЛЕПКИЙ**

кандидат географічних наук, доцент  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Луцький національний технічний університет, м.Луцьк, Україна

**ТЕТЯНА ЛУЖАНСЬКА**

кандидат географічних наук,  
доцент, доцент кафедри географії та суспільних дисциплін  
Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна

## **НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ ТА ЕКОНОМІКА ВОЄННОГО ЧАСУ**

Україна перебуває в унікальному історичному становищі, де потреба в побудові нової архітектури стабільності є особливо гострою. Війна, економічна невизначеність,