



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Малопольський державний університет  
імені Вітольда Пілецького в Освенці (Польща)  
Університет економіки в Братиславі (Словаччина)

## **V Міжнародна науково-практична конференція**

**“УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ  
ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ:  
РЕАЛІ І ВИКЛИКИ”**

**Збірник тез доповідей**



**11-12 квітня 2023 р.**

УДК 005:[316+330:005.591.4]:332.15(043.2)

У66

*Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет  
Науково-технічною радою Мукачівського державного університету  
(протокол № 10 від 26 квітня 2023 року)*

У66

**Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики:** збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачєво, 11-12 квітня 2023 р.). – Мукачєво: МДУ, 2023. – 195 с.

*Відповідальний за випуск: ХАУСТОВА Ксенія – к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.*

*Технічний редактор: ПУГАЧЕВСЬКА Катерина – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму.*

У збірнику тез за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції, що проводилася кафедрою менеджменту, управління економічними процесами та туризму Мукачівського державного університету, висвітлюються погляди науковців, здобувачів освіти, представників державних органів влади та місцевого самоврядування, підприємницьких структур на актуальні проблеми управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів в сучасних умовах.

Матеріали структуровані в розрізі декількох напрямів досліджень: «Управління економікою держави в умовах глобальних перетворень»; «Особливості регіонального управління господарськими процесами»; «Управління економічними процесами суб'єктів господарювання»; «Фінансове регулювання та обліково-аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів на мікро- та макрорівнях»; «Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю»; «Управління освітньою діяльністю у цифровому просторі»; «Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства».

Матеріали подано в авторській редакції. 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, 2023

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2023

<b>ПОЛИЩУК П.П.</b> ДОЦІЛЬНІСТЬ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	105
<b>ПРОСКУРА В., ДЗЯМКО Т.</b> ЗАСТОСУВАННЯ КІНЕСТЕТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ	106
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К.Й.</b> УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ	110
<b>ПУГАЧЕВСЬКА К.Й., КУБАРИЧ В.В.</b> УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	111
<b>САВЕНКО Д.М.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ВСІЄЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ	113
<b>СНІГАЧ Б.Ю.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО СТАНУ	115
<b>СТЕГНЕЙ М.І., МИХАЛЬЧИНЕЦЬ Г.Т., ПРОКОПЕЦЬ Р.І.</b> ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	116
<b>СТОЛЯР П.Є.</b> АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ	118
<b>ФЕСР О.В., ГУСТІ С.М.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НОВИХ РИНКОВИХ РЕАЛІЙ	119
<b>ХАУСТОВА К., ДЕМЯНОВИЧ Е.</b> ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	122
<b>ЧЕРЕП О.Г.</b> ПОЛІТИКА ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	124
<b>ШАШОВЕЦЬ Й.П., РЕМЕТА М.М.</b> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	126

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

<b>КОНДРАТЕНКО В.О.</b> ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА	129
<b>КУЦЕНКО О.А.</b> СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	131
<b>ОЛЕЙНІКОВА Л.Г.</b> ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	132
<b>ПОЙДА-НОСИК Н.Н.</b> ОПОДАТКУВАННЯ ЯК МЕТОД ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ МАСШТАБІ	134
<b>ПРОКОПІВ Ю.О., ШЕВЧУК С.В.</b> ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	136
<b>ЧЕРМЯНІН А.В., ОСТРОВСЬКА О.А.</b> ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ОЦІНОК	138
<b>ШАШОВЕЦЬ Й.П.</b> ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	140

Бюджет грошових коштів складають на основі операційних бюджетів. Для створення умов мінімального запасу міцності, тобто для швидкого реагування на зміну ситуації, підприємство повинно мати певний мінімум коштів на рахунок [1].

При формуванні річних фінансових планів (планів доходів та витрат грошових коштів) доцільно врахувати асортимент продукції, що виробляється, який повинний бути під постійним контролем. Якщо асортимент продукції невеликий, то і можливості збільшення обсягів продажу, фінансових результатів- мінімальні.

Оперативне планування дозволяє також контролювати рух грошових коштів, що позитивно впливатиме на витрати виробництва. Таке оперативне планування на місяць принципово важливе для контролю ліквідності та фінансової стійкості. В процесі оперативного планування формується бюджет на місяць, декаду, що дає можливість врахувати сезонні коливання у грошових надходженнях. Прогнози грошових потоків є більш достовірними на найближчий час, ніж на далеку перспективу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Оперативне планування виробництва в умовах випадкових коливань попиту// Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health: тези доп. 30-ї Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022, 19-21 жовтня 2022 р. / ред. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – С. 527.

УДК 334.735

**В. ПРОСКУРА**

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

**Т. ДЗЯМКО**

здобувач ОС «Бакалавр»  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

### **ЗАСТОСУВАННЯ КІНЕСТЕТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Контролінг отримав поширення у першій половині ХХ ст. у США. Саме там був заснований перший інститут контролінгу Controllars Institute of America який згодом перейменовано в Financial Executive Institute. в каталозі якого до основних джерел інформації контролінгу відносять сфери фінансового планування, звітності, контролю та ревізії.

Різні автори виокремлюють певні етапи становлення контролінгу. Зокрема П. Хорват виокремлює наступні [5]:

- 50-ті роки ХХ ст. - головними завданнями контролінгу є планування і контроль;
- 70-80-ті роки ХХ ст. - на цьому етапі завдання контролінгу розширюються до координації процесу прийняття важливих управлінських рішень;
- 81-90-ті роки ХХ ст. - завдання розширюються до збору, управління та розповсюдження інформації про діяльність всього підприємства.

Визначення терміну «контролінг» також відрізняються у трактуванні різних авторів. Так С. Петренко зазначає, що контролінг – це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розроблення альтернативних підходів

при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства [3].

І. Циглик під контролінгом розуміє певну систему спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [6].

А. Семенов визначає контролінг як технологію управління прибутком підприємства, яка спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро-та макросередовища компанії, виявлення резервів та удосконалення координації системи управління виробництвом з використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень [4].

Незважаючи на різні визначення поняття «контролінгу» та поділи етапів його розвитку різними авторами, можна зазначити, що з підвищенням вимог функціонування підприємства в ринкових умовах сфера його діяльності розширювалася. І на сьогодні ця підсистема прийняття управлінських рішень сконцентрована на інформаційному забезпеченні управлінського апарату підприємства.

На даний час потрібна нова концепція контролінгу яка здатна оперативно реагувати на організаційні зміни, концентруватися на певній системі індикаторів, забезпечувати селективний вплив держави на виробничі підприємства, враховувати не лише «жорсткі», а й «м'які» фактори розвитку галузі. Необхідна така інституційна форма контролінгу, яка б забезпечувала стійкість виробничих підприємств споживчої кооперації в умовах швидкозмінного середовища, дозволяла б фіксувати слабкі сигнали, що йдуть як з макроекономічного, так і з мікроекономічного рівня, враховувати фактори непрямого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Сучасна система контролінгу повинна не тільки «відчувати», тонко реагувати на процеси, що вже відбулися, але і давати уявлення про можливі ризики, які можуть виникнути в перспективі, тобто контролінг повинен мати особливе сенсорне сприйняття, що дозволяє йому охоплювати все зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства як єдине ціле. Такий вид контролінгу пропонується називати кінестетичним (такий що використовує значно ширше коло джерел інформації).

Кінестетичний контролінг являє собою форму організації контролінгу на основі селективних управлінських впливів за критичними значеннями операційних індикаторів, що визначають структуру та динаміку стратегічних показників розвитку бізнесу та відбивають трансфер державних пріоритетів у системі корпоративних інтересів. Кінестетичний контролінг дозволяє не лише передавати слабкі сигнали, він здатний забезпечувати раціональність корпоративного управління, шляхом зведення до мінімуму кількості підконтрольних показників та концентрації на цільових показниках розвитку бізнесу, що забезпечують трансфер державних пріоритетів. Кінестетичний контролінг у широкому його розумінні здатний концентруватися не тільки на фінансових показниках діяльності компанії, оцінювати її внесок з погляду створення доданої вартості, але враховувати інші сфери, пов'язані з діяльністю компанії, створюючи при цьому суспільну вартість.

Обґрунтуємо специфіку кінестетичного контролінгу, визначимо його роль та місце в системі корпоративних відносин виробничих підприємств споживчої кооперації. Відповідно до ієрархії цілей контролінгу в компаніях, метою кінестетичного контролінгу є сприяння у досягненні стратегічних цілей бізнесу за допомогою трансферу державних пріоритетів. Це означає, що кінестетичний контролінг має сприяти менеджменту корпорацій у забезпеченні прибутковості діяльності та ефективності його управління, чуйно реагуючи на зміну пріоритетів державного регулювання галузі, мінімізуючи виникаючі у ній ризики.

Кінестетичний контролінг реалізує загальновизнані функції, такі як: сервісну, що забезпечує інформаційну та консультаційну підтримку управлінських рішень;

координуючу, яка забезпечує ув'язування процесів планування, контролю та інформаційного забезпечення; контрольну, що реалізує ефективність управлінського процесу в цілому, та контролінгу, зокрема. Окрім того кінестетичний контролінг виконує як традиційні, так і специфічні функції, а саме:

1. Традиційні функції:
  - 1.1. Сервісна - інформаційна та консультативна підтримка управлінських рішень;
  - 1.2. Координуюча - ув'язування процесів планування, контролю та інформаційного забезпечення;
  - 1.3. Контрольна - формування та реалізація заходів запобіжного характеру;
  - 1.4. Планування - консультативне сприяння при постановці стратегічних та оперативних цілей;
  - 1.5. Інформаційно-аналітична - формування достовірної інформації про об'єкт управління;
2. Специфічні функції:
  - 2.1. Селективна - забезпечення вибіркового впливу на сукупність індикаторів, що визначають структуру та динаміку стратегічних показників розвитку бізнесу;
  - 2.2. Керівного впливу держави - трансфер інтересів держави при формуванні стратегій та планів розвитку, а також відстеження, коригування та оцінка ступеня досягнення державних пріоритетів.

Кінестетичний контролінг має і специфічні, властиві тільки йому функції, такі як селективна, яка дозволяє серед усього урізноманітнити підконтрольні показники, виявити саме ті, які мають найбільший вплив на формування колективної вартості підприємства. Селективна функція кінестетичного контролінгу забезпечує вибірковий вплив на сукупність індикаторів, що визначають структуру та динаміку стратегічних показників розвитку бізнесу. Важливою функцією кінестетичного контролінгу є функція забезпечення керівного впливу держави, суть якої полягає у трансфері інтересів держави при формуванні стратегій та планів розвитку підприємства, а також відстеження, коригування та оцінки ступеня досягнення цілей держави. Основні взаємозв'язки, що виникають у системі кінестетичного контролінгу можна представити у вигляді структурної моделі кінестетичного контролінгу (рис. 1.)

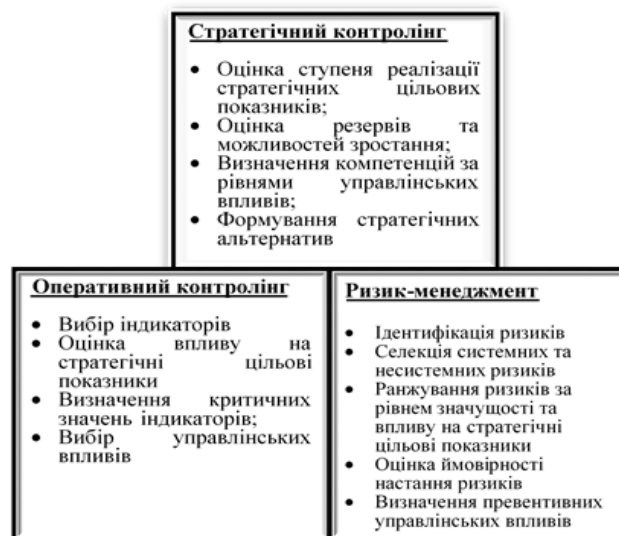


Рис. 1. Структурна модель кінестетичного контролінгу

Головною особливістю кінестетичного контролінгу є те, що селективні управлінські впливи з боку головної компанії (райспоживспілки) здійснюються лише у випадку, якщо показники оперативного контролінгу досягли критичних значень, заторкують цільові індикатори стратегічного контролінгу і при цьому зберігається ризик

виникнення несприятливих тенденцій розвитку. У сферу стратегічного кінестетичного контролінгу входять оцінка ступеня реалізації стратегічних цільових показників, оцінка резервів та можливостей зростання, визначення необхідних компетенцій та формування стратегічних альтернатив.

У сферу оперативного кінестетичного контролінгу входить вибір індикаторів ефективності, оцінка їхнього впливу на стратегічні цільові показники, визначення критичних значень цих індикаторів, вибір та обґрунтування управлінських впливів. У сферу кінестетичного контролінгу ризиків входить ідентифікація ризиків, селекція системних та несистемних ризиків, ранжування ризиків за рівнем значимості та впливом на стратегічні цільові показники, оцінка ймовірності їх настання, визначення превентивних управлінських впливів.

Цільовими індикаторами стратегічного контролінгу мають стати ті показники, які не лише відображають трансфер інтересів держави як виконуваних нею функцій, а й впливають на формування ринкової вартості підприємства. Причому необхідно виявити саме ті з них, які будуть найбільш чутливими до управлінських впливів як з боку держави, так і з боку райспоживспілки.

Слід зазначити, що можливості та загрози, з якими стикаються підприємства колективної форми власності та комерційні підприємства приватного сектора, багато в чому схожі, проте існують і важливі відмінності, які мають великий вплив на їх роль створення вартості для суспільства в цілому. Компаніям з колективною формою власності необхідно чітко бачити межу між економічними, соціальними та іншими завданнями. З цієї причини їм, мабуть, навіть у більшій мірі, ніж їхнім партнерам із приватного сектору, необхідно знайти можливості для того, щоб залишатися фінансово стійкими та конкурентоспроможними з комерційної точки зору, створюючи вартість для окремих громадян та суспільства в цілому. Так, компанії споживчої кооперації, такі як Мукачівська райспоживспілка, що охоплюють частину ринку хлібопечення, конкуруючи на місцевому ринку, можуть також відігравати надзвичайно важливу роль у стимулюванні зростання якості продукції, наприклад, вимагаючи підвищення стандартів якості товарів та послуг, що надаються підприємствами середнього та навіть малого бізнесу, які можуть бути залучені до ланцюжка поставок. Це здатне не тільки спонукати малий і середній бізнес стати більш конкурентоспроможним економічно, а й дати інші соціальні переваги, наприклад, підвищення безпеки та надійності товарів для громадян, відповідність екологічним нормативам, вироблення та поліпшення якості продукції.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління /О. Б. Гребець // Економіка та держава. – 2018. – №12. – С. 71-78.
2. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні Проблеми Економіки. – 2017. – №11. – С.96-107.
3. Петренко С. М. Контролінг: навч. посібник/ С. М. Петренко. – Київ: Ельга, 2004. - 328 с.
4. Семенов А. Г. Фінансове планування і управління на підприємствах / Г. А. Семенов, В. З. Бугай, А. Г. Семенов//. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.
5. Хорват П. Концепція контролінгу: Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування / П. Хорват. – Київ : Вища освіта , 2012. – 269 с.
6. Цигилик І. І. Контролінг: навчальний посібник у схемах і таблицях: навч. посібник / І. І. Цигилик. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 76 с.
7. Швидаренко Г. О. Контролінг / Г. О. Швидаренко, В. В. Лаврененко, О. Г. Деревянко, Л. М. Приходько // : Навч. посібник. - Київ: КНЕУ, 2012. - 264 с.



# 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/>