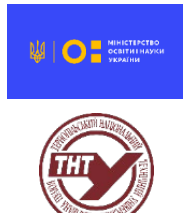


Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Хмельницький національний університет  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Запорізький національний університет  
Криворізький національний університет  
ПрАТ «Тернопіль-готель»  
Тернопільське обласне закрите акціонерне товариство по туризму та екскурсіях  
«Тернопільтурист»  
ГУ Пенсійного фонду України в Тернопільській області  
Національний заповідник «Замки Тернопілля»  
Академія соціального управління



## **МАТЕРІАЛИ**

XI Всеукраїнської науково-практичної конференції  
пам'яті почесного професора  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя,  
академіка НАН України  
Миколи Григоровича ЧУМАЧЕНКА:  
**«НАУКА, ІННОВАЦІЇ, БІЗНЕС:  
ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ І  
СЬОГОЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ»»**

**26 травня 2023 року**

**Тернопіль**

Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 137 с.

**ISBN 978-617-7875-62-7**

У збірнику представлено тези доповідей XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку».

#### **ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ:**

АНДРУШКІВ Богдан Миколайович –голова, д.е.н., професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, президент Академії соціального управління;

МАРУЩАК Павло Орестович – співголова, д.т.н., професор, проректор з наукової роботи Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

ЦІХ Галина Володимирівна – к.е.н., доцент, декан факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

ЧЕРЕП Алла Василівна – д.е.н., професор, декан економічного факультету, Академік Національної Академії наук вищої освіти України;

ТАРАСЮК Галина Миколаївна – д.е.н., професор, декан факультет бізнесу та сфери обслуговування, Державного університету «Житомирська політехніка»;

ІВАТА Вячеслав Вікторович – к.е.н., доцент, декан Факультету економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова;

ПАСКА Марія Зіновіївна - д.вет.н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського;

СТАДНИК Валентина Василівна – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування;

КУЛЬЧІЙ Інна Олексіївна – к.н. з держ. управління, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління, адміністрування та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

ШАХНО Альона Юріївна – д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету;

ТОЛУБ'ЯК Віталій Семенович – д.н. з держ. управління, професор, заступник начальника ГУ Пенсійного фонду України в Тернопільській області;

СОПРОНЮК Галина Євгенівна – голова правління Тернопільського обласного закритого акціонерного товариства по туризму та екскурсіях «Тернопільтурист»;

ГОЛОВКО Станіслав Миколайович – голова правління ПрАТ «Тернопіль-готель».

#### **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:**

ШЕРСТЮК Роман Петрович - голова, д.е.н., доцент, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

СОРОКІВСЬКА Олена Анатоліївна – співголова, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

ВЛАДИМИР Ольга Михайлівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

ДУДКІН Павло Дмитрович – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

КУЖДА Тетяна Іванівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

МАЛЮГА Людмила Ярославівна – д.е.н, професор, заступник завідувача кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

МЕЛЬНИК Лілія Миколаївна – д.е.н, доцент, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

МОСІЙ Ольга Бориславівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

ОСТРОВСЬКА Галина Йосипівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

ПАЛЯНИЦЯ Віктор Анатолійович – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

СТОЙКО Ігор Іванович – к.т.н., доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Секретаріат організаційного комітету:**

ФЕДИШИН Ірина Богданівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

ВОВК Ірина Петрівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

ГАЛИЦЬКА Ірина Богданівна – асистент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

ЛУЦИКІВ Іванна Василівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування.

**ISBN 978-617-7875-62-7**

**Комп'ютерний набір, верстка та редагування:** Галицька І.Б., Федішин І.Б.

**Адреса науково-практичного семінару:**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**e-mail:** nauka.mp.tntu@gmail.com

Схвалено до друку Вченою радою факультету економіки та менеджменту.

Протокол №13 від 24.05.2023.

©Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2023.

©ФОП Паляниця В.А., 2023.

## ЗМІСТ

<b>Микола Григорович ЧУМАЧЕНКО – біографія</b> .....	9
<b>ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ПРОРЕКТОРА З НАУКОВОЇ РОБОТИ</b> Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, доктора технічних наук, професора – Павла МАРУЩАКА до учасників науково- практичної конференції .....	10
<b>ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ГОЛОВИ ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ</b> Доктора економічних наук, професора, професора кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, голови вченої ради факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя – Богдана АНДРУШКІВА до учасників науково- практичної конференції .....	12
<b>ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ГОЛОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ</b> доктора економічних наук, доцента, завідувача кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг – Романа ШЕРСТЮКА до учасників науково-практичної конференції .....	13
<b>Андрушків Б.М., Безкоровайний З.Г., Бойко О.Б.</b> ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПРОРАХУНКІВ ТА ПОМИЛОК В УПРАВЛІННІ КАДРАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	14
<b>Бакушев І.В., Берестецька О.М., Січкун О.О.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	16
<b>Балацький Т.І., Мосій О.Б.</b> РОЛЬ ФІЗИОТЕРАПІЇ, БАЛЬНЕОЛОГІЇ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ У ЛІКУВАННІ ВETERANІВ.....	18
<b>Баюс Л.А., Мосій О.Б.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	19
<b>Більський А.В.</b> МАРКЕТИНГ ЯК КЕРІВНА ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ.....	20
<b>Бойко О.Б.</b> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЧНО-ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
<b>Бурліцька О.П.</b> СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ...	23
<b>Варава Л.М.</b> ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	25
<b>Владимир О.М., Химич І.Г., Капаць К.М.</b> ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФОРМУВАННЯ СМАКІВ УКРАЇНЦІВ У СПОЖИВАННІ РЕСТОРАННОЇ ЇЖИ.....	27
<b>Галицька І.Б., Кушнінський Т.П., Сопронюк Г.Є.</b> ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ПІСЛЯВОЄННІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ...	29
<b>Галушак М.П., Волох Д.С.</b> РОЛЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	31
<b>Галушак О.Я., Смарж П.М.</b> НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	32

<b>Гаранджук Ю.В., Малюта О.І.</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ.....	33
<b>Гейдарова О.В., Гейдаров Н.І.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ.....	35
<b>Горин Р.І., Гач Ю.О., Сороківська О.А.</b> ВІЙНА-ЛОГІСТИКА-ВОЛОНТЕРИ.....	37
<b>Гупка В.В., Луциків І.В.</b> ФУНКЦІЇ ТА ЗНАЧЕННЯ ІМІДЖУ В ПРОЦЕСАХ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ.....	39
<b>Дерманська Л.В.</b> ВПЛИВ ВІЙНИ НА СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ.....	41
<b>Дмитерко В.М., Мелих О.Ю.</b> ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В ОРГАНАХ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ, ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	42
<b>Дудкін П.Д., Дудкіна О.П.</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАБУДОВИ МІСТА: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ.....	44
<b>Жилінський О.О., Гейдарова О.В.</b> ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ .....	45
<b>Заремба Л.Я., Залуцька О.Р., Гузар У.Є.</b> СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	47
<b>Івахов В.В.</b> ВИЗНАЧАЛЬНА РОЛЬ СТРАХОВОГО СТАЖУ ДЛЯ НАБУТТЯ ПРАВА НА ПРИЗНАЧЕННЯ ПЕНСІЇ В СОЛІДАРНІЙ СИСТЕМІ.....	49
<b>Йохна В.М.</b> ПРІОРИТЕТИ І ТЕХНОЛОГІЇ ФУНКЦІОНАЛУ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ КРИЗИ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ.....	51
<b>Кирич Н.Б., Бойко О.Б., Панчишин Т.В.</b> НОВІТНІ ОБСТАВИНИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПОВОЄННИХ УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОСТІ.....	53
<b>Кирич Н.Б., Кулик В.І., Когут Р.Р.</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ТА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	55
<b>Коваленко А.С., Владимир О.М.</b> ЮРИДИЧНІ РИЗИКИ, ЩО СУПРОВОДЖУЮТЬ ПРОЦЕС ВІДКРИТТЯ КАФЕ ЧИ РЕСТОРАНУ ТА ШЛЯХИ ЇХ УНИКНЕННЯ.....	57
<b>Кононенко Т.О., Сороківська О.А.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	59
<b>Костецький В.З., Дудкін П.Д.</b> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ....	61
<b>Кравчук В.С., Кравчук М.С., Шведа Н.М.</b> ЗНАЧЕННЯ КУЛЬТУРИ У ЖИТТІ УКРАЇНЦЯ.....	63
<b>Кужда Т.І.</b> ПУБЛІЧНА СЛУЖБА ТА ЇЇ СКЛАДОВІ.....	65

<b>Шерстюк Р.П., Летун О.О.</b> ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД.....	67
<b>Луциків І.В., Юрик Н.Є., Луциків І.А.</b> ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	69
<b>Малюта Л.Я., Яковчук Б.О., Балусевський К.Р.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ.....	71
<b>Мартінова Д.Ю., Стойко І.І.</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІ В РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ У СЬОГОЧАСНИХ УМОВАХ.....	74
<b>Мартинчук М.В.</b> КОМПЕТЕНТНІСТЬ І ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	76
<b>Машлій Г.Б., Сушко Я.В.</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ.....	78
<b>Мельник Л.М., Гарбузовський А.В.</b> ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА І РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ.....	79
<b>Мельник Л.М., Паляниця В.А., Нагорняк Г.С.</b> ОКРЕСЛЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	80
<b>Михальчук І.В., Стадник В.В.</b> ПОТЕНЦІАЛ КРЕАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ: УМОВИ І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ.....	82
<b>Нагорняк Г.С., Ханнуф К.Є.</b> ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ НА РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	84
<b>Шерстюк Р.П., Неділенько В.Б., Кернаджук П.М.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ.....	86
<b>Оболонін О.С., Матвісшин М.Л., Владимир О.М.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ЗМІЦНЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	88
<b>Оліферчук О.Ю., Шведа Н.М.</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КОМАНДИ ПО РОЗРОБЦІ АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ, НА ПРИКЛАДІ ТНТУ.....	90
<b>Островська Г.Й., Сута Х.С., Ясеновський Б.О.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУХНІ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ЗМІН.....	92
<b>Охота-Луць М.С., Туницький О.Ю.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	94
<b>Паляниця В.А., Андрушків Б.М., Ратинський В.В., Боярчук Н.А.</b> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА КІНЦЕВІ РЕЗУЛЬТАТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ.....	95



<b>Паска М.З., Радзімовська О.В., Артемчук М.Ю.</b> ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА КАФЕ-ПЕКАРНЯ «ПЕКАР» ДО ТА ПІСЛЯ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНУ.....	97
<b>Шерстюк Р.П., Плотніков О.М.</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0.....	98
<b>Поливода А.В., Малюта Л.Я., Матвійшин Р.І.</b> БЕНЧМАРКІНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	100
<b>Прокопів Ю.О., Івата В.В.</b> БІЗНЕС АНАЛІТИКА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	102
<b>Рибін Т.С., Малюта Л.Я., Цюпик В.М.</b> СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	104
<b>Романів Р.З.</b> ПРО ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В ПРОЦЕСАХ ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ .....	107
<b>Руцька С.З.</b> ОСУЧАСНЕННЯ ПЕНСІЙНИХ ВИПЛАТ – СКЛАДОВА ПЕНСІЙНОЇ РЕФОРМИ.....	109
<b>Семенов М.С., Островська Г.Й.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	111
<b>Скрепецька Г.Р.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	113
<b>Машлій Г.Б., Статкевич О.А.</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМ РОЗВИТКОМ.....	115
<b>Стойко І.І.</b> СЕРТИФІКАЦІЯ: ІЗ ДОСВІДУ США У ПРОСУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ.....	116
<b>Толуб'як В.С.</b> РОЗВИТОК СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ: АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	118
<b>Федишин І.Б., Шепеть В.М.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ В ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	120
<b>Хаварівський І.В.</b> ОСНОВНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ У ЗВ'ЯЗКУ З ТИМЧАСОВОЮ ВТРАТОЮ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ.....	122
<b>Холодняк І.А., Шведа Н.М.</b> ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ СЕРІЇ СТАНДАРТІВ ISO 9000 ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	124
<b>Ціх Г.В., Погайдак О. Б., Гагалюк О.І.</b> ІДЕОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ КОМПОНЕНТОЮ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРАВОВІ ТА ДУХОВНО-ГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ.....	126

<b>Шахно А.Ю.</b>	
ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ .....	128
<b>Шведа Н.М.</b>	
СТАЛІЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ.....	130
<b>Шведа Т.Р., Малиута Л.Я.</b>	
АНАЛІЗ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	132
<b>Шерстюк Р.П., Козловський А.В.</b>	
МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	134
<b>Якуб'як О.Р.</b>	
ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	136
<b>РЕКОМЕНДАЦІЇ</b>	
XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку».....	137



**УДК 334.02**

**Шерстюк Р.П., Неділенько В.Б., Кернаджук П.М.**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ**

**Sherstiuk R., Nedilenko V., Kernadzhuk P.**

### **EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION CONDITIONS: MODERN APPROACHES**

Однією з ключових причин недостатньо швидкої чи невдалої цифрової трансформації українських підприємств експерти називають низьку ефективність систем управління, пов'язану як з відсутністю досвіду в сфері управління за умов цифрової трансформації, так і з недосконалістю механізмів такого управління.

У широкому значенні цифрова трансформація визначається як перехідний стан, в якому цифрові технології стають ключовою та невід'ємною детермінантою розвитку, у вужчому – як вирішення завдань бізнесу засобами інформаційних технологій. Рівень змін у процесі трансформації виходить за межі переходу на нові технології та визначається як зміна в парадигмі управління та організації бізнесу, що заснована на швидкій, гнучкій і безперервній зміні взаємодії з зовнішнім середовищем та всередині підприємства. Ключові зміни стосуються економіки бізнесу, бізнес-моделей, форми продуктів та послуг, управління ланцюжками створення вартості, бізнес-процесів, організаційної структури підприємства, організації праці та підходів до управління людськими ресурсами. Істотним результатом цифрової трансформації є поява нових форм бізнес-моделей. Умови цифрової трансформації вимагають посилення ролі управління людськими ресурсами та сприяють появі нових форм і практик управління людським капіталом. Розглянемо низку аспектів впливу цифрової трансформації на теорію та практику менеджменту.

Зміни, пов'язані з цифровою трансформацією, створили нові виклики культури ризику для управління на всіх рівнях та горизонтах управління підприємствами. Наукова думка все частіше озвучує ідею про те, що стратегічне управління недоцільно вважати ефективним в умовах швидких змін, що відбуваються в сучасному світі, а цифрова трансформація вимагає радикального скорочення часу вирішення управлінських завдань, що обґрунтовує управління за шкалою реального часу. Як спосіб реалізації цього підходу пропонується ситуаційне управління або в його традиційному варіанті, заснованому на застосуванні індуктивного та дедуктивного виведення на логіко-лінгвістичних моделях ситуацій, або в адаптованому вигляді. Необхідність переходу до ситуаційного управління обґрунтовується тим, що стратегічні цілі вважаються нечіткими та віртуальними, а потреба в адаптації існуючих управлінських підходів – зростанням складності завдань управління, яка стає «на порядок вище». Додатковий виклик для стратегічного управління пов'язаний з відсутністю повного розуміння того, що є стратегією трансформації, які проблеми вона вирішує і як узгоджується з тактичними завданнями. Важливими обмежувальними чинниками є також нерозуміння цінності та ризиків проєктів цифрової трансформації, брак досвіду чи успішних практик.

Незважаючи на наявність подібних точок зору, домінує думка про необхідність та важливість стратегічного управління підприємствами в умовах цифрових перетворень. Швидке зростання підприємств протягом тривалого часу можливе лише за наявності стратегічного управління, за якого сучасна діяльність спрямована на активну підготовку

майбутнього зростання. Особливо важлива роль стратегічного управління для підприємств з високою фондомісткістю, до числа яких відносяться компанії сировинного сектору. Принагідно зазначимо, що протягом останніх років у цих компаніях спостерігалось переважання тактичного підходу над стратегічним, першочерговим було вирішення короткострокових завдань, таких як скорочення витрат та підвищення прибутковості існуючих активів. До основних інструментів стратегічного зростання компаній цього сектору відносяться технологічні інновації, а також використання альтернативних схем фінансування та формування галузевої екосистеми.

Незважаючи на те, що комплексні дослідження сценарного менеджменту як цілісної управлінської концепції датуються початком 2000-х рр., активне її обговорення збігається з переходом до масштабних процесів цифрової трансформації української економіки. Подібний інтерес обумовлений об'єктивними причинами, насамперед стрімкою зміною властивостей середовища, для опису яких часто використовується абревіатура VUCA (Volatility – волатильність, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність та Ambiguity – неоднозначність) та зростанням нелінійності систем (сучасних компаній). У таких умовах затребувані три компоненти сценарного менеджменту: системне мислення, стратегічне мислення, довгострокове планування.

Важливо звернути увагу ще на один принциповий аспект сценарного менеджменту. Його суть полягає в тому, що лише розробки альтернативних стратегій (сценаріїв) недостатньо. Компанія повинна вміти плавно переходити від одного сценарію до іншого за зміни передумов. В іншому випадку розуміється сценарне планування в межах стратегічного менеджменту. Аналіз досліджень у сфері сценарного менеджменту підтвердив, що розробка сумісних між собою сценаріїв та процедур переходу від одного сценарію до іншого вимагає концентрації зусиль наукової спільноти в контексті підвищення практичного застосування вказаної концепції для стратегічного управління компаніями в умовах цифрової трансформації.

Ще однією концептуальною зміною в стратегічному управлінні, на нашу думку, є орієнтація на результати, які не приносять прямої вигоди підприємству. Ця зміна пов'язана з активним розвитком та впровадженням ідей сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності [1]. З погляду стратегічного управління необхідно прийняти до уваги два аспекти. Перший – це присутність у більшості трактувань корпоративної соціальної відповідальності такої складової, як дискреційні обов'язки підприємства стосовно стейкхолдерів. Другий – наявність відстроченої економічної рентабельності при виконанні компанією соціальних зобов'язань. У цьому контексті необхідність включення до циклу управління на всіх стадіях завдань, пов'язаних з корпоративною соціальною відповідальністю, з урахуванням зазначених аспектів призводить до експоненційного зростання складності об'єкта управління, вимагає розробки нових підходів та використання нових механізмів управління.

Таким чином, перелічені зміни створюють додаткові виклики для практики стратегічного управління, яке затребуване в переважній більшості українських підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ashrafi M., Magnan G., Adams M., Walker T. Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. Sustainability. 2020. № 12 (3). 17 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12030760>.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Хмельницький національний університет  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Запорізький національний університет  
Криворізький національний університет  
ПрАТ «Тернопіль-готель»  
Тернопільське обласне закрите акціонерне товариство по туризму та екскурсіях «Тернопільтурист»  
ГУ Пенсійного фонду України в Тернопільській області  
Національний заповідник «Замки Тернопілля»  
Академія соціального управління

## **МАТЕРІАЛИ**

XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України  
Миколи Григоровича ЧУМАЧЕНКА:  
**«НАУКА, ІННОВАЦІЇ, БІЗНЕС: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ І СЬОГОЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ»»**

Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. 137 с.

**ISBN 978-617-7875-62-7**

Підписано до друку 12.06.2023. Формат 60×90, 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.  
Умовно-друк. арк. 10,46. Наклад – 100 прим.  
Замовлення № 20062023

\*\*\*\*\*

Друк ФОП Паляниця В. А.  
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.  
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.  
тел. (0352) 528-777.