



Наукові перспективи
Видавнича група



Успіхи досягнення у науці

№8(18)
2025



**Ми висвітлимо ваші
професійні здобутки**

серія “Управління та адміністрування”
серія “Соціальні та поведінкові науки”
серія “Освіта”
серія “Право”



Інститут держави і права імені В.М.Корецького НАН України

Видавнича група «Наукові перспективи»

*Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного
управління*

«Успіхи і досягнення у науці»

*(Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та
адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*

№ 8(18) 2025

Київ – 2025

***V.M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of
Sciences of Ukraine***

Publishing Group “Scientific Prospects”

***All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public
Administration***

«Successes and Achievements in Science»

***(Law Series, Education Series, Management and Administration
Series, Social and Behavioral Sciences Series)***

№ 8(18) 2025

Kyiv – 2025

ISSN 3041-1254 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18))

**“Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2025.
№ 8(18) 2025. С. 1221.**

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 18.08.2025, № № 7/8-25)



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України # 582 від 24.04.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 073 Менеджмент, 076 Підприємництво та торгівля, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 051 Економіка

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, Всеукраїнської асоціації педагогів і психологів з духовно-морального виховання, Християнської академії педагогічних наук України

Журнал публікує наукові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів гуманітарних, соціальних, поведінкових наук, освіти, права, а, також, управління та адміністрування з метою їх впровадження у сучасний освітній простір

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar

Головний редактор: Крусян Анжеліка Романівна – Вчений секретар Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, доктор юридичних наук професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна).

Редакційна колегія:

Члени редакції журналу з галузі знань "Право":

1. Кваша Оксана Олександрівна – доктор юридичних наук професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
2. Булкат Марина Сергіївна - доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри галузевого права та загальноправових дисциплін Інституту права та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини «УКРАЇНА», науковий консультант департаменту аналітичної та правової роботи апарату Верховного Суду (Київ, Україна)
3. Драган Олена Василівна - доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
4. Тимченко Геннадій Петрович - доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту держави і права ім. В.М. Корецького НАН України (Київ, Україна)
5. Губанов Олег Олександрович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
6. Канцір Володимир Степанович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права і процесу Інституту права, психології та інноваційної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
7. Світличний Олександр Петрович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного та господарського права Національного університету біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)
8. Оробець Костянтин Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, асистент кафедри кримінально-правової політики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)
9. Кришевич Ольга Володимирівна - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
10. Тимчишин Андрій Михайлович - доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та гуманітарних дисциплін Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», Івано-Франківська філія (Івано-Франківськ, Україна)
11. Шевчук Олександр Михайлович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)

Члени редакції журналу з галузі знань "Управління та адміністрування":

1. Романенко Євген Олександрович - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Генерального штабу Збройних Сил України, Президент Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління (Київ, Україна)
2. Пахомова Тетяна Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально – наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
3. Мельниченко Олександр Анатолійович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету Міністерства охорони здоров'я України (Харків, Україна)
4. Ситник Григорій Петрович - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
5. Андріяш Вікторія Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили (Миколаїв, Україна)
6. Бельська Тетяна Валентинівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Київ Україна)
7. Кухарчук Петро Михайлович - доктор філософії в галузі 28 публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Вінниця, Україна)
8. Василенко Надія Володимирівна - доктор філософії в галузі 0-11- Науки про освіту, магістр Публічного управління та адміністрування, професор, професор кафедри управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Вінниця, Україна)
9. Новаченко Тетяна Василівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління факультету №4 Донецького державного університету внутрішніх справ
10. Грищенко Ірина Миколаївна - доктор наук з державного управління, доцент, заступник директора з наукової роботи ННІ неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)
11. Гончарук Наталія Трохимівна - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)
12. Мосора Лариса Степанівна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Івано-Франківськ, Україна)
13. Клименко Анастасія Сергіївна - доктор філософії в галузі 28 публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», директор центру підвищення кваліфікації кадрів, доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
14. Улько Євгеній Миколайович - кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету Старший науковий співробітник відділу інноваційної економіки, зовнішніх зв'язків та інформатизації наукових досліджень ННЦ «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. Н. Соколовського»
15. Логоша Роман Васильович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету (Вінниця, Україна)
16. Безена Іван Михайлович - кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарної освіти, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» (Дніпро, Україна)
17. Зелінська Галина Олексіївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри прикладної економіки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Івано-Франківськ, Україна)
18. Канцір Ірина Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
19. Леонов Ярослав Володимирович - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджмент фізичної культури Харківська державна академія фізичної культури (Харків, Україна)
20. Карпінський Борис Андрійович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
21. Антипенко Надія Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)
22. Гой Наталія Василівна - спеціаліст вищої категорії, викладач-методист, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського університету імені Василя Стефаника
23. Брік Світлана Володимирівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Харків, Україна)

Члени редакції журналу з галузі знань "Соціальні та поведінкові науки":

1. Залуцька Христина Ярославівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», (Львів, Україна)
2. Карпенко Лідія Миколаївна - доктор економічних наук, професор, міжнародний професор, професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
3. Македон Вячеслав Владиславович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, (Дніпро, Україна)
4. Квасній Любов Григорівна - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка
5. Ходаківський Володимир Миколайович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету (Житомир, Україна)
6. Угоднікова Олена Ігорівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова (Харків, Україна)
7. Слободянюк Ольга Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія», (Одеса, Україна)
8. Грабарев Андрій Володимирович - кандидат економічних наук, доцент кафедри інформатики та системології КНЕУ, (Київ, Україна)

Члени редакції журналу з галузі знань "Освіта":

1. Гончарук Віталій Володимирович - кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри хімії та екології Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
2. Гумеїр Гусейн Ахмедов - доктор педагогічних наук, професор (Баку, Азербайджан)
3. Дергач Маргарита Альфрітівна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри спеціальної освіти Хортицької національної навчально-реабілітаційної академії (Запоріжжя, Україна)
4. Зеленська Людмила Дмитрівна - доктор педагогічних наук, професор, декан факультету історії і права, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (Харків, Україна)
5. Козубцов Ігор Миколайович - доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри бойового застосування засобів зв'язку (доцент кафедри військово-гуманітарних дисциплін) Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (Київ, Україна)
6. Красницька Ольга Володимирівна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри суспільних наук Національного університету оборони України (Київ, Україна)
7. Лаппо Віолетта Валеріївна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології, Коломийський навчально-науковий інститут Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Коломия, Україна)
8. Литовченко Ірина Миколаївна - доктор педагогічних наук, професор (Київ, Україна)
9. Миколайко Володимир Валерійович - кандидат педагогічних наук, доцент, Проректор з міжнародних зв'язків та стратегічного розвитку Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
10. Ненько Юлія Петрівна - доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри професійної мовної комунікації Черкаського інституту пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля Національного університету цивільного захисту України (Черкаси, Україна)
11. Островська Маріанна Ярославівна - кандидат педагогічних наук, Доктор філософії в галузі педагогіки, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладами освіти Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II, (Берегово, Україна)
12. Поліщук Наталія Миколаївна - доктор філософії, викладач кафедри медико-біологічних основ фізичної культури Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
13. Синєкоп Оксана Степанівна - доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (Київ, Україна)
14. Чугай Оксана Юріївна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського», (Київ, Україна)
15. Шулігіна Раїса Андріївна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри дошкільної освіти Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (Київ, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.



ЗМІСТ

СЕРІЯ «Право»

Ботнаренко О.М. <i>АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ПРОТИМІННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ</i>	17
Горобець О.В. <i>ПОДОЛАННЯ ПРОТИДІЇ ДОСУДОВОМУ РОЗСЛІДУВАННЮ ЗЛОВЖИ- ВАННЯ ВЛАДОЮ АБО СЛУЖБОВИМ СТАНОВИЩЕМ</i>	27
Кастрова М. <i>СУБ'ЄКТИ ВІДВОДУ В КОНТЕКСТІ УНІФІКАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОЦЕСУАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА</i>	39
Кондратенко В.М., Окопник О.М. <i>РОЗВИТОК АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО СТАТУСУ КОМУНАЛЬ- НИХ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ У ДЕРЖАВНІЙ РЕГІОНАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ</i>	47
Крижевська О.О., Мельник І.С. <i>СУТНІСТЬ ТА ПРАВОВЕ ЗНАЧЕННЯ ОКРЕМИХ ЮРИДИЧНИХ ФАКТІВ ЯК ПІДСТАВИ ВИНИКНЕННЯ НОТАРІАЛЬНИХ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИН</i>	57
Лазор К.П. <i>ПРАВА ЖІНОК У ВІЙСЬКОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ</i>	72
Лазор К.П. <i>ГЕНЕЗИС НОРМОТВОРЧОЇ БАЗИ ПРАВ ЖІНОК ЯК ВІДДЗЕРКА- ЛЕННЯ ЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ</i>	84
Левченко Ю.О., Єрмак В.І. <i>МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАХИСТУ НЕДОТОРКАНОСТІ ЖИТЛА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	96





Максакова Р.М., Майстро Д.М. <i>ВІДШКОДУВАННЯ ВИТРАТ ПОВ'ЯЗАНИХ З ВИКОНАННЯМ ДЕПУТАТСЬКИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ДЕПУТАТАМИ ОБЛАСНИХ РАД ЯК СКЛАДОВА ЇХ ПРАВА НА СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ В УКРАЇНІ</i>	106
Насонов М.І. <i>ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ</i>	117
Насонов М.І., Завидняк І.О. <i>ПРАВООХОРОННІ ОРГАНИ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</i>	124
Обшалов А.С. <i>СТАН НАУКОВОЇ РОЗРОБЛЕНOSTІ ПРОБЛЕМИ ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВОГО СУПРОВОДЖЕННЯ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ</i>	133
Пасічник Я.С. <i>ПРАВОСУБ'ЄКТНІСТЬ У СУЧАСНОМУ ПРАВІ МІЖНАРОДНИХ ДОГОВОРІВ</i>	151
Пчеліна О.В., Пчелін В.Б. <i>ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТА КРИМІНАЛІСТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОПИТУ НЕПОВНОЛІТНЬОГО У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ</i>	161
Перепелиця С.І. <i>ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИМІНАЛІСТИЧНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ КОЛАБОРАЦІЙНИХ ЗЛОЧИНІВ</i>	174
Стечишин А.В. <i>ІНСТИТУЦІЙНЕ ПОСИЛЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЧНИХ РЕФОРМ: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ</i>	187
Сухацький А.П. <i>ПРОБЛЕМИ ПОНЯТТЯ «ТЕРИТОРІЇ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ» ЯК ЕЛЕМЕНТУ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ МІСТОБУДІВНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ТЕРИТОРІЯХ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ</i>	198





- Суходольський Б.Б.** 208
*ЗВ'ЯЗОК МІЖ ДІЯННЯМ ТА СЛУЖБОВИМИ ПОВНОВАЖЕННЯМИ
ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОБ'ЄКТИВНОЇ СТОРОНИ СКЛАДУ
ЗЛОЧИНУ, ПЕРЕДБАЧЕНОГО СТ. 364 КК УКРАЇНИ*

СЕРІЯ «Управління та адміністрування»

- Popelo O.V., Bilanenko O.M.** 218
*MARKETING STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF THE TRADE
ENTERPRISE WITHIN DIGITIZATION*

- Антипенко І.В., Пилипенко А.О.** 230
*РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМ-
НИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД*

- Бабій О.С.** 239
*РЕГІОНАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИНАМІКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В
УМОВАХ ВІЙНИ*

- Бондарчук Н.В.** 249
*МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ МСП ЯК ФАКТОР
ПОСИЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ*

- Ваврищук М.В.** 261
*МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЯ ПРОГ-
РЕСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ШЛЯХУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ
КОНЦЕПЦІЇ «НУЛЬ ВІДХОДІВ»*

- Гагарін М.І., Коблик В.О., Кошлаба А.П.** 277
*ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
МАЙБУТНІХ ДОКТОРІВ ФІЛОСОФІЇ*

- Голей І.М.** 287
*АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ТА ПРОВІДНОГО ДОСВІДУ В
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ*

- Головня Ю.І.** 297
*ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПОВОЄННЕ
ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ УКРАЇНИ*





Горбата Л.П. <i>МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРО- ЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У СФЕРІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА</i>	309
Гуменюк Б.Б. <i>ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОРДОНАМИ УКРАЇНИ</i>	322
Данкевич Є.М., Іванюк О.В. <i>ВИКЛИКИ ПРОЗОРОСТІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</i>	335
Денисюк С.А. <i>АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИКИ В ДОСЛІДЖЕННІ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ СУЧАСНОГО МІСТА</i>	343
Дудков Я.О., Бородіна О.М. <i>ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ</i>	357
Журавель Ю.В. <i>БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ</i>	368
Кіян О.С. <i>СТАНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ</i>	382
Коваль Г.В. <i>ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ СМАРТ- СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ</i>	398
Корхіна І.А. <i>РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ</i>	409
Косова Т.Д., Ілюшик С.О., Скумс А.А., Козько А.В. <i>РОЛЬ АУДИТОРСЬКО-КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ</i>	419





Котлубай В.О., Тітієвський В.О. <i>ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ</i>	431
Котляров В.О. <i>МЕХАНІЗМИ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ АТАК: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОГНОЗУВАННІ</i>	443
Кравчук О.Ю., Павленко А.Ю. <i>ПРЕВЕНТИВНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУ- МЕНТІВ ШІ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</i>	456
Крамар І.Ю., Гапон В.С. <i>ГАЛУЗЕВИЙ АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ РОЗ- ВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</i>	469
Кришталь Г.О. <i>ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА: РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ</i>	485
Кульчицька Н.Є. <i>ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МУНІЦИ- ПАЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ</i>	495
Летун О.О., Шерстюк Р.П. <i>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПОСЛУГ</i>	506
Логвиненко С.В. <i>КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ У МІЖНАРОДНІЙ БЕЗПЕЦІ</i>	526
Луценко В.П. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ</i>	537
Марушева О.А., Дегтяр О.А. <i>МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ІНЖИНІРИНГОВИХ ТА КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У БУДІВ- НИЦТВІ: ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	551





Мойсіяха А., Дегтярьов А. <i>ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДБОРУ ТА ДОБОРУ КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ОФІЦЕРСЬКОГО СКЛАДУ В УКРАЇНІ</i>	569
Мусянович О.А. <i>ОСНОВНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВ- ЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</i>	589
Пархоменко-Куцевіл О.І. <i>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ВИКЛИКУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ</i>	599
Першко Л.О., Якобчук В.П., Симоненко Л.І., Казимірець В.П. <i>ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИКИ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ</i>	609
Пестовська З.С., Надточий Д.В. <i>ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, МОТИ- ВАЦІЇ І ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДИНГУ</i>	620
Петухова Т.А., Токарев О.В., Ямроз Л.С. <i>КОМП'ЮТЕРНЕ ПРОЄКТУВАННЯ В ГРАФІЧНОМУ ДИЗАЙНІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОЄКТУВАННЯ ФІРМОВОГО СТИЛЮ</i>	634
Петькун С.М., Андрушко І.В. <i>МЕХАНІЗМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЙНИМ І МАНІПУЛЯ- ТИВНИМ КАМΠΑНИЯМ В УКРАЇНІ</i>	646
Плотніков О.М., Шерстюк Р.П. <i>СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАД- ЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КЛЮЧОВІ БІЗНЕС- ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА</i>	655
Пономарьов О.В., Шульженко Д.О., Гречковська А.І., Талах Ю.А. <i>СИНЕРГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, ГНУЧКИХ ФОРМАТІВ ЗАЙНЯТОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ</i>	673





Прокопчук І.І., Єршов Д.С. <i>АНТИГЛОБАЛІСТСЬКІ ІДЕЇ В ПРОГРАМАХ УКРАЇНСЬКИХ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ ПЕРІОДУ НЕЗАЛЕЖНОСТІ</i>	694
Радзівілов Г.Д. <i>АГРЕСІЯ ЯК НАСЛІДОК ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ ДЕРЖАВИ-АГРЕСОРА ТА МІЖНАРОДНОЇ СПІЛЬНОТИ</i>	708
Романенко Є.О., Гурковський В.І., Цибізов А.Л. <i>ПРАВОВІ ТА ПОЛІТИКО-БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ЗУПИНЕННЯ УЧАСТІ УКРАЇНИ В ДОГОВОРІ ПРО ЗВИЧАЙНІ ЗБРОЙНІ СИЛИ В ЄВРОПІ</i>	722
Рябоконь О.В., Павленко О.О., Кухарчук П.М. <i>МЕНЕДЖМЕНТ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ</i>	732
Серветник В.В. <i>ВПЛИВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА РОЗВИТОК ВЕТЕРАНСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ</i>	744
Сікало М.В. <i>ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ</i>	751
Скок П.О., Жураковський М.В. <i>ДЕРЖАВНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ</i>	771
Соловйов Є.М. <i>СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ</i>	779
Станіславик О.В., Коваленко О.М., Мамонтенко Н.С. <i>СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В УМОВАХ ЗМІН МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРАВИЛ</i>	790
Стельмах А.В. <i>СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</i>	813





- Сторожук О.В., В'юник О.В., Немченко Т.А., Кіріченко О.В.** 826
*ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК РУШІЙ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТ-
ВОМ У СМАРТ-СЕРЕДОВИЩІ*
- Токарев О.В., Гончаров В.О.** 838
*МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЄКТУВАННЯ РЕКЛАМНО-
ГРАФІЧНИХ КОМПЛЕКСІВ У КОНТЕКСТІ ПРОЄКТНОЇ ГРАФІКИ*
- Толмачов О.А.** 848
*ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ДО БОЙОВИХ
ДІЙ ТА ЗМІЦНЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: УПРАВЛІНСЬ-
КИЙ АСПЕКТ*
- Хандога Ю.В., Дробчук Н.Ю.** 864
*ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕ-
ГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ГРОМАДАХ*
- Ханик А.Я.** 881
*ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ ЩОДО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПРИВАТНИХ
ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я*
- Ханик В.А.** 893
*УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАМЕТРИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ*
- Цифра Т.Ю.** 905
*ГАРМОНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ІНЖЕНЕРНО-КОНСУЛЬ-
ТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ З МІЖНАРОДНИМИ ПРАКТИКАМИ: ВІД
БАЗОВИХ ФУНКЦІЙ ДО КРІ ТА БОНУС-ТРИГЕРІВ*
- Шаповалов О.В.** 918
*ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОВІДНИХ СВІТОВИХ ВИДАВНИЧО-
ПОЛІГРАФІЧНИХ БРЕНДІВ*

СЕРІЯ «Соціальні та поведінкові науки»

- Qiang Bai, Kukharuk A.D.** 928
*DYNAMIC ANALYSIS OF CHINA – UNITED STATES TRADE CHANGES
AND THEIR IMPACT ON THE GLOBAL INDUSTRIAL CHAIN AND
CHINESE ENTERPRISES' STRATEGIES*





Анісімов В.М. <i>МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕЦЕНТРА- ЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ: ІНТЕГРАЛЬНИЙ АНАЛІЗ</i>	940
Бурбела А.Л., Крушинська А.В., Варгатий І.Ю. <i>БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖ- БОВЦІВ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	964
Ємець В.В., Кутідзе Л.С., Коваль Л.А. <i>ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ФАЗІ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ</i>	975
Єрьоменко Р.С. <i>КОНВЕРГЕНЦІЯ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУ- ВАННЯ: ВИКЛИКИ ПОСТКРИЗОВОГО ПЕРІОДУ ТА СУЧАСНІ ПАРА- ДИГМИ</i>	992
Заєць М.А., Мірошниченко О.В., Устименко С.І. <i>ГРОШОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ НОВІТНІХ ФОРМ ІНВЕСТУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ</i>	1010
Косач І.А., Кормило А.М. <i>МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</i>	1021
Кохан М.О., Нєлєпова А.В., Дергалюк М.О. <i>ЦИФРОВІ SMM-СТРАТЕГІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РИЗИКИ В УМОВАХ ЗМІН</i>	1032
Лещенко В.О. <i>ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ЗАГРОЗИ І МОЖЛИВОСТІ</i>	1043
Матковський П.Є., Мисів В.В., Луцак М.І. <i>ПРОГНОЗУВАННЯ І МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПО- ДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ</i>	1057
Николайчук М.Г. <i>ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ЧЕРЕЗ МЕДІАФОН НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ І ДОСТУП УКРАЇНИ ДО МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ</i>	1066





- Орел В.М., Орел А.М.** 1085
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ У СФЕРІ ПОСЛУГ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА
- Петренко Л.М., Худіков П.В.** 1098
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
- Полозова Т.В., Іванов І.О., Помогалова Н.В.** 1115
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
- Рябикіна Н.І., Рябикіна К.Г., Кравчук Л.М.** 1132
РИЗИКИ В БІРЖОВІЙ ТОРГІВЛІ: МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАХУВАННЯ
- Свічкарь В.О.** 1144
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІСКАЛЬНОГО ПРОСТОРУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ
- Слободянюк О.В., Кібік О.М., Корнілова О.В.** 1161
КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКОЛОГІЇ ТА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТОМ
- Соловйов Д.М.** 1174
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ
- Фісуненко Н.О.** 1199
КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ РІВНІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
- Хахалєв Д.О., Власенко Т.А., Немашкало К.Р.** 1210
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ



УДК 338.312

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-655-672](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-655-672)

Плотніков Олександр Миколайович аспірант 3 року навчання кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, тел. +380962767296, <https://orcid.org/0009-0001-9115-1052>

Шерстюк Роман Петрович доктор економічних наук, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сфери послуг, Тернопільський національний технічний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У даній науковій статті досліджено роль ефективного мотиваційного механізму у впровадженні цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств, зокрема промисловості. Автор підкреслює, що успіх цифрової трансформації залежить не лише від технічного оновлення, але й від залученості персоналу, формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури та системної підтримки розвитку цифрових компетентностей.

Окреслено, що цифрові інструменти, такі як CRM-, ERP-рішення, системи аналітики, IoT-комплекси та технології штучного інтелекту, сприяють оптимізації процесів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності праці. Запропоновано структуру мотиваційних заходів, що охоплюють як матеріальні стимули (премії, фінансування навчання), так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, автономність у прийнятті рішень).

У роботі систематизовано ключові позитивні ефекти стимулювання: зростання цифрової грамотності, зменшення опору змінам, активізація інноваційного потенціалу, підвищення лояльності та розвиток внутрішньої комунікації.

Наведено досвід провідних міжнародних компаній (Bühler Group, WWF Brazil/Sodexo, ARYZTA та ін.), що поєднують технологічну модернізацію з гнучкими мотиваційними підходами. Розроблено концепцію синергетичної взаємодії державних органів, керівництва підприємств та трудових колективів у формуванні сприятливого середовища для цифровізації. Запропоновано оптимізаційну модель оцінювання ефективності мотиваційного механізму, яка враховує вплив цифрових компетентностей, продуктивності, ініціативності та інших факторів при обмежених ресурсах. Визначено систему індикативних коефіцієнтів (рівень плинності кадрів, індекс цифрової компетентності, коефіцієнт ініціативності тощо) для моніторингу змін у мотиваційному середовищі.



Підсумовано, що впровадження комплексного мотиваційного механізму у сфері цифровізації сприяє зниженню кадрових ризиків, підвищенню ефективності управління, розвитку інноваційності та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: цифрова трансформація, мотиваційний механізм, цифрові компетентності, бізнес-процеси, інноваційна культура, стимулювання персоналу.

Plotnikov Oleksandr Mykolayovych 3rd year postgraduate student of the Department of Management of Innovative Activities and the Service Sector, Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University, Ternopil, tel. +380962767296, <https://orcid.org/0009-0001-9115-1052>

Sherstyuk Roman Petrovych Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Management of Innovative Activities and the Service Sector, Ternopil National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

ENCOURAGING STAFF TO ENSURING THE IMPLEMENTATION OF DIGITALIZATION TOOLS IN KEY BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

Abstract. This scientific article examines the role of an effective motivational mechanism in the implementation of digital technologies in the business processes of enterprises. The author emphasizes that the success of digital transformation depends not only on technical renewal, but also on the involvement of personnel, the formation of an innovation-oriented corporate culture and systemic support for the development of digital competencies.

It is outlined that digital tools, such as CRM, ERP solutions, analytics systems, IoT complexes and artificial intelligence technologies, contribute to the optimization of processes, reducing costs and increasing labor productivity. A structure of motivational measures is proposed, covering both material incentives (bonuses, training funding) and intangible ones (recognition, career growth, autonomy in decision-making).

The work systematizes the key positive effects of stimulation: increasing digital literacy, reducing resistance to change, activating innovative potential, increasing loyalty and developing internal communication.

The experience of leading international companies (Bühler Group, WWF Brazil/Sodexo, ARYZTA, etc.) that combine technological modernization with flexible motivational approaches is presented. The concept of synergistic interaction of state bodies, enterprise management and labor collectives in forming a favorable environment for digitalization is developed. An optimization model for assessing the effectiveness of the motivational mechanism is proposed, which takes into account the





influence of digital competencies, productivity, initiative and other factors with limited resources. A system of indicative coefficients (staff turnover rate, digital competency index, initiative coefficient, etc.) is defined for monitoring changes in the motivational environment.

It is concluded that the implementation of a comprehensive motivational mechanism in the field of digitalization contributes to reducing personnel risks, increasing management efficiency, developing innovation and ensuring the competitiveness of enterprises in the digital economy.

Keywords: digital transformation, motivational mechanism, digital competencies, business processes, innovation culture, staff motivation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки впровадження інструментарію цифровізації в ключові бізнес-процеси підприємства стає визначальним чинником підвищення його конкурентоспроможності. Цей процес вимагає не лише технічного оновлення, а й активної участі персоналу, готового до змін та освоєння нових цифрових рішень. Однією з найбільш важливих передумов успішної цифрової трансформації виступає ефективне стимулювання працівників до участі в інноваційних процесах та підвищення їх цифрової компетентності.

Мотивація персоналу набуває стратегічного значення, адже саме людський капітал визначає гнучкість, адаптивність та стійкість підприємства в умовах цифрових викликів. Успішне впровадження цифрових технологій передбачає створення сприятливого організаційного середовища, де кожен працівник відчуває свою причетність до трансформаційних змін і має стимул до постійного професійного розвитку. З огляду на це, актуальним є дослідження механізмів стимулювання персоналу, які сприятимуть ефективній інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стимулювання персоналу до впровадження цифрових трансформацій та більш інтенсивного використання цифрових інструментів в діяльності підприємства розглянуті у працях ряду науковців, зокрема: Бей Г.В., Броховецький Я.С., Василець Н.М., Дідик Є.В., Костишина А.І., Семикіна М.В., Семикіна А.В., Федотов О.О., Чорнодід І.С., Швець Н., та інші.

В даному контексті, науковець Швець Н. [1] наголошує, що для забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку праці працівник повинен володіти знаннями щодо застосування інформаційно-комунікаційних технологій у процесі виконання своїх професійних обов'язків, а також постійно підвищувати рівень цифрової грамотності в межах безперервного професійного розвитку. У дослідженні виокремлено перелік специфічних цифрових навичок та вмінь, які набувають особливої значущості в умовах цифровізованого суспільства. При цьому акцентовано на необхідності їх системного оновлення та



удосконалення шляхом проходження відповідних тренінгів, навчальних програм і курсів підвищення кваліфікації.

Ряд науковців, зокрема Семикіна М.В., Костишина А.І. та Семикіна А.В. [2], здійснили комплексний аналіз впливу інноваційних трансформацій праці та процесів цифровізації економіки на мотивацію трудової діяльності. У межах дослідження було виявлено як позитивні, так і негативні наслідки цифрових змін для рівня мотивованості персоналу. Особливу увагу приділено позитивному мотиваційному потенціалу цифрових технологій, який полягає у розширенні інструментарію стимулювання праці, а також у створенні умов для більш повного врахування індивідуальних творчих потреб та досягнень працівників. Окремо акцентовано, що цифрові інструменти сприяють формуванню сприятливого мотиваційного середовища завдяки можливості персоналізації стимулів та використання інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Відповідно, в сучасних умовах цифровізація розглядається як важливий чинник, котрий здатний значно посилити мотиваційний вплив у системі трудових відносин.

Особливості інтеграції цифрових технологій у моделі розвитку персоналу ґрунтовно досліджуються у працях науковців Бей Г.В. та Дідика Є.В. [3]. У своїх напрацюваннях автори комплексно аналізують актуальні тенденції цифровізації управління людськими ресурсами, серед яких особливе місце посідає використання платформ для онлайн-навчання, застосування аналітичних інструментів для моніторингу продуктивності, а також впровадження штучного інтелекту з метою формування індивідуалізованих програм професійного розвитку. Окремо розглядаються як можливості, так і виклики, що супроводжують процеси цифрової трансформації, зокрема аспекти мотивації працівників, їхньої залученості до цифрових ініціатив і адаптації до нових форматів навчання. Результати дослідження підтверджують наукову позицію про те, що цифрові технології мають значний потенціал суттєво підвищити ефективність системи розвитку персоналу, однак для досягнення бажаних результатів найбільш необхідним виступає впровадження гнучких управлінських стратегій, які відповідають специфіці організаційної культури підприємства.

Цікавою виступає позиція Броховецького Я.С. [4], який вважає найбільш важливе та необхідне значення мотивації персоналу до набуття цифрових компетенцій та формування «інноваційно-орієнтованої мотивації». При цьому, автор підкреслює те, що основою ефективної системи стимулювання має виступати розвиток творчого потенціалу та креативності працівників у контексті інноваційної діяльності. На його думку, працівники повинні бути залучені до таких умов праці, які б сприяли повній реалізації їхнього особистісного потенціалу на благо економічного розвитку підприємства. Водночас важливим мотиваційним чинником виступає формування у працівника відчуття власної значущості в структурі промислової організації, що передбачає усвідомлення





ним своєї ролі, статусу та приналежності до колективу підприємства. Окремо зазначається зростаюча роль нематеріальних стимулів, серед яких провідне місце посідає забезпечення можливостей для професійного зростання та кар'єрного просування.

Результати дослідження засвідчують значний науковий доробок та різноплановість аналітичних підходів у сфері мотивування персоналу до сприйняття та підтримки цифрових змін. Поряд із цим, залишаються недостатньо опрацьованими прикладні аспекти розроблення дієвих механізмів стимулювання, які б сприяли ефективному впровадженню інструментарію цифровізації саме в ключові бізнес-процеси підприємства. Недостатньо уваги приділяється комплексному узгодженню мотиваційної політики з цілями цифрової трансформації, особливо в контексті адаптації внутрішньоорганізаційних процесів до нових технологічних викликів.

Відсутність усталених підходів до мотивації персоналу в умовах цифровізації ускладнює забезпечення активної та стійкої залученості працівників до трансформаційних процесів. У цьому контексті особливої актуальності набуває обґрунтування системи стимулювання, яка не лише враховувала б специфіку цифрових перетворень, але й формувала б внутрішню зацікавленість працівників у реалізації інноваційних рішень.

Метою даної статті є обґрунтування підходів до формування системи стимулювання, здатної забезпечити активну участь працівників у процесах цифровізації підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу. Успішне впровадження цифрових технологій у ключові бізнес-процеси підприємства неможливе без активної участі персоналу, який є безпосереднім виконавцем трансформаційних змін. Відтак, особливого значення набуває розроблення ефективної системи стимулювання, здатної не лише підтримати ініціативи цифровізації, а й забезпечити стійку зацікавленість працівників у їх реалізації. Під цифровими інструментами в контексті діяльності підприємства розуміються такі технологічні рішення, як автоматизовані системи управління, цифрові платформи для взаємодії з клієнтами, системи аналітики та бізнес-інтелекту, CRM- і ERP-рішення, які інтегруються в операційну, виробничу та управлінську діяльність.

Цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, дозволяють підприємствам використовувати автоматизовані системи для аналізу ринку, прогнозування попиту та оптимізації виробничих процесів. При цьому, вони допомагають скорочувати витрати, що виникають через людські помилки, і знижують тривалість операційних циклів [5, с.467].

Процес цифрової трансформації передбачає не лише технічне оновлення інфраструктури, але й глибинну зміну організаційної культури, стилю управління та характеру трудових відносин. У цьому контексті особливої ваги набуває формування «інноваційно-орієнтованої мотивації» працівників, що передбачає стимулювання до набуття нових цифрових компетентностей, до творчої



активності, до ініціативності у впровадженні новітніх підходів до виконання професійних обов'язків. Мотиваційні заходи повинні охоплювати як матеріальні стимули (преміювання за досягнення у сфері цифровізації, фінансування підвищення кваліфікації), так і нематеріальні (визнання, кар'єрне просування, автономність у прийнятті рішень, персоналізовані програми розвитку).

Мета мотиваційних заходів у контексті більш глибокої цифровізації господарських процесів на підприємстві передбачає створення умов для активної участі працівників у цифрових трансформаціях, формування внутрішньої зацікавленості у впровадженні новітніх технологій, а також стимулювання до постійного професійного зростання та опанування цифрових компетенцій.

У цьому контексті доцільним є узагальнення ключових позитивних ефектів, які забезпечуються впровадженням мотиваційних інструментів у процесі цифрової трансформації підприємств. Основні переваги використання стимуляційних заходів для інтенсифікації процесів цифровізації підприємств представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні переваги використання стимуляційних заходів для
інтенсифікації процесів цифровізації підприємств**

Перевага	Стислий зміст
Зростання мотивації до цифрового навчання	Систематичне заохочення працівників сприяє підвищенню інтересу до опанування новітніх цифрових технологій, що, у свою чергу, покращує загальний рівень цифрової компетентності персоналу [6].
Зменшення опору до цифрових змін	Використання стимулів формує позитивне сприйняття цифрових трансформацій, знижуючи ймовірність проявів саботажу або пасивності в організаційних змінах [7].
Оптимізація бізнес-процесів	Мотивація до впровадження цифрових платформ підвищує продуктивність праці, сприяє автоматизації рутинних завдань та мінімізує вплив людського фактора в управлінні [8].
Формування цифрової корпоративної культури	Системна підтримка цифрових ініціатив сприяє розвитку внутрішнього середовища підприємства, орієнтованого на інновації та адаптацію до технологічних змін [9].
Активізація інноваційного потенціалу персоналу	Мотивовані працівники частіше долучаються до створення та реалізації цифрових рішень, що сприяє зростанню технологічної спроможності підприємства [10].
Підвищення рівня лояльності персоналу	Визнання цифрової активності та винагородження за інноваційні ініціативи посилюють довіру до роботодавця та знижують рівень плинності кадрів [11].
Забезпечення безперервного професійного розвитку	Мотиваційні заходи, спрямовані на навчання, підтримують системне оновлення знань і сприяють відповідності кваліфікації працівників актуальним вимогам цифрового ринку праці [12].
Покращення внутрішньоорганізаційної взаємодії	Використання цифрових комунікаційних платформ у поєднанні зі стимулюванням підвищує якість співпраці між структурними підрозділами підприємства [13].

Джерело: складено автором на основі [6-13]





Слід зазначити, що застосування цілеспрямованих стимулюючих заходів сприяє не лише активізації участі персоналу у процесах цифровізації, а й забезпечує комплексний вплив на підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації.

Сучасні умови цифрової трансформації вимагають від працівника опанування базових компетентностей, які дозволяють йому ефективно адаптуватися до нових технологічних викликів, підвищувати результативність професійної діяльності та забезпечувати сталий розвиток власної кар'єри [14]. Відповідні навички були визначені World Economic Forum у звіті «The Future of Jobs Report» [15], де проаналізовано вплив цифрових змін на трансформацію ринку праці та оновлення управлінських підходів у сфері людських ресурсів (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові навички працівників в умовах цифровізації бізнес-процесів підприємств

Ключові навички	Характеристика	Специфіка використання у бізнес-процесах підприємства
Цифрова грамотність	Здатність впевнено користуватися цифровими технологіями, програмним забезпеченням, онлайн-інструментами та цифровими платформами	Забезпечує ефективну взаємодію з автоматизованими системами управління, платформами документообігу, аналітичними та комунікаційними сервісами
Аналітичні здібності	Уміння обробляти, інтерпретувати й узагальнювати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень	Сприяють об'єктивному оцінюванню результатів діяльності, оптимізації процесів і підвищенню ефективності управлінських рішень
Комунікативні і навички	Здатність ефективно передавати інформацію усною та письмовою формами, вести конструктивний діалог	Необхідні для командної взаємодії, координації дій між підрозділами та забезпечення внутрішньої комунікації в цифровому середовищі
Самоорганізація і тайм-менеджмент	Уміння самостійно планувати робочий час, визначати пріоритети та дотримуватись дедлайнів	Сприяє ефективному виконанню завдань у віддаленому або гнучкому форматі роботи, характерному для цифрового середовища
Навички мультитаскінгу	Здатність одночасно виконувати кілька завдань без втрати якості	Актуальні в умовах динамічного інформаційного потоку та роботи з різними цифровими інструментами в межах одного процесу
Креативність та інноваційність	Здатність генерувати нові ідеї, підходити до завдань нестандартно, впроваджувати інновації	Важливі для розробки нових цифрових рішень, модернізації бізнес-процесів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства



Ключові навички	Характеристика	Специфіка використання у бізнес-процесах підприємства
Уміння працювати в команді	Навички взаємодії з колегами, орієнтація на досягнення спільного результату	Забезпечують ефективну роботу в кросфункціональних командах, особливо під час реалізації цифрових проєктів
Навички самоосвіти	Здатність до самостійного здобуття нових знань, пошуку й опанування інформації	Визначальні для безперервного професійного розвитку в умовах постійних цифрових змін та оновлення технологій

Джерело: адаптовано автором на основі [14-15]

Відповідно, формування й розвиток ключових навичок персоналу є необхідною умовою успішної інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства. Наявність зазначених компетентностей забезпечує адаптивність працівників до цифрових змін, підвищує ефективність їхньої професійної діяльності та сприяє сталому розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Вказаний аспект підтверджується практикою провідних зарубіжних компаній, які системно реалізують заходи з мотивації персоналу та впровадження цифрових інструментів у операційну діяльність. Досвід таких підприємств свідчить про ефективність комплексного підходу, що поєднує стимулювання працівників із технологічною модернізацією бізнес-процесів. Узагальнені ключові особливості зазначених дій наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Досвід зарубіжних компаній, щодо мотивування працівників до впровадження та інтегрування цифрових трансформацій в операційну діяльність

Компанія	Використовувані цифрові інструменти	Мотиваційні механізми	Особливості застосування
Bühler Group (Швейцарія, обладнання для харчової промисловості)	Платформа TeamViewer Tensor у поєднанні з технологіями AR/XR	Навчання з використанням доповненої реальності, отримання оперативного зворотного зв'язку, прискорена адаптація	Використання AR-інструкцій та дистанційної технічної підтримки залучає операторів до процесу аналізу та вдосконалення виробництва, скорочує період входження нових працівників у роботу та підвищує мотивацію завдяки швидким результатам і постійній комунікації





WWF Brazil / Sodexo (HR-кейс) (глобально, сервісні компанії)	Платформи типу employee self-service, мобільні сервіси для забезпечення комфортного робочого середовища	Створення сприятливого цифрового середовища для підтримки персоналу	Автоматизація сервісів побутового та організаційного характеру підвищує задоволеність працівників, сприяє їх залученості та формує позитивне ставлення до цифрових змін
ARYZTA (Швейцарія, хлібобулочна промисловість)	Хмарні sales-/CRM-платформи	Зменшення адміністративного навантаження та підвищення результативності роботи	Запровадження хмарної комерційної системи забезпечило менеджерам з продажу більш ефективну роботу з клієнтами, скоротило час на рутинні операції та підвищило мотивацію через зростання продуктивності
Глобальна харчова компанія (~40 заводів)	ІоТ-сенсори, цифрові панелі моніторингу, уніфіковані стандарти впровадження	Використання KPI-аналітики, бенчмаркінгу та участь у покращенні процесів	Розгортання понад 6 000 сенсорів на виробничих лініях і створення єдиної мережі обміну найкращими практиками між заводами забезпечило додаткову мотивацію працівників через можливість впливати на аналітику та оптимізацію бізнес-процесів
Roi індустріальні компанії (Industry 4.0, Швейцарія)	Цифрові панелі KPI у поєднанні з бонусними системами	Персоналізовані премії за результатами цифрового моніторингу	Працівники виробничих підрозділів отримують фінансові заохочення, розраховані на основі ключових показників, що відслідковуються цифровими системами, що стимулює активне використання інструментів «цифрового заводу»

Джерело: складено автором на основі [16-21]

Дослідження практик провідних іноземних компаній свідчить, що результативність інтеграції цифрових технологій в операційну діяльність безпосередньо залежить від впровадження гнучких та адаптивних мотиваційних



підходів, узгоджених із сучасними викликами цифрової трансформації. Використання таких рішень, як платформи доповненої реальності, хмарні CRM-системи, сенсорні IoT-комплекси, цифрові панелі моніторингу KPI та сервіси самообслуговування персоналу, не лише модернізує виробничі процеси, але й створює сприятливі умови для підвищення залученості та продуктивності працівників. Приклади діяльності розглянутих компаній підтверджують, що поєднання технологічних інструментів із системами матеріального та нематеріального стимулювання забезпечує зростання ефективності, скорочення періоду адаптації нових кадрів, формування позитивного виробничого клімату та досягнення стабільних результатів в умовах конкурентного середовища. Таким чином, цифровізація виступає не лише інструментом технологічного оновлення, але й потужним чинником мотивації, який стимулює ініціативність та підвищує результативність працівників підприємств.

Для ефективної реалізації мотиваційної основи впровадження цифрових інструментів та забезпечення глибокої цифровізації підприємств необхідним є формування мотиваційного механізму, що сприятиме організації та впровадженню цифровізації в бізнес-процеси підприємств. При цьому, побудова мотиваційного механізму впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси підприємств має ґрунтуватися на принципі синергії та партнерської взаємодії між державними (регіональними) органами влади, керівництвом (власником) підприємства та його трудовим колективом (рис. 1).

Узагальнення систематизованих мотиваційних заходів, які можуть реалізовуватися різними учасниками синергетичної взаємодії – державними (регіональними) органами влади, керівництвом підприємств та працівниками, – дає підстави стверджувати, що результативне впровадження цифровізації у бізнес-процеси підприємств вимагає багаторівневого, комплексного та інтегрованого підходу до побудови мотиваційного механізму. Такий механізм має поєднувати адміністративно-економічні та організаційно-психологічні інструменти впливу.



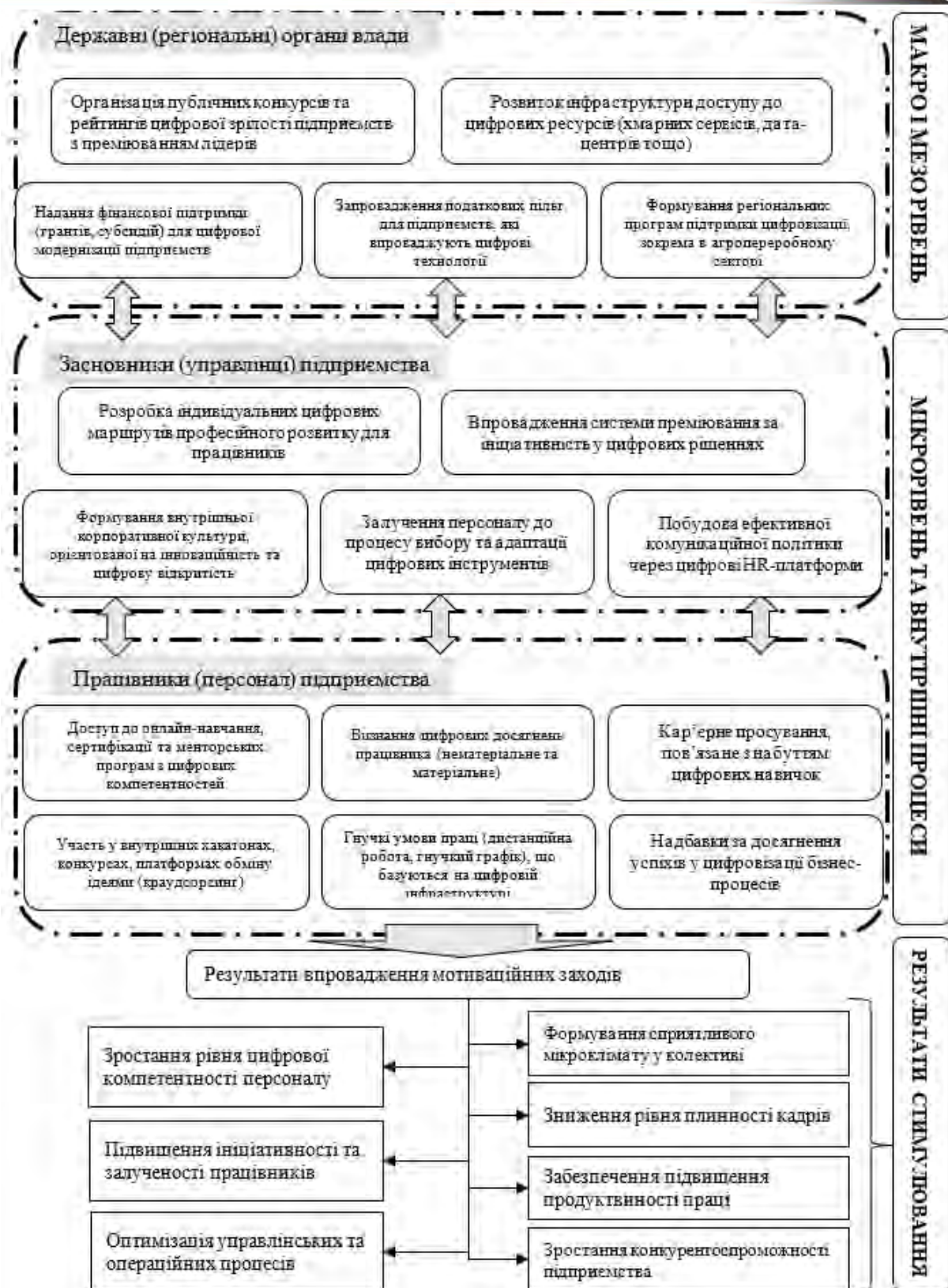


Рисунок 1. Пропонований мотиваційний механізм впровадження цифровізації у бізнес-процеси підприємств
Джерело: самостійна розробка автора





З боку держави доцільним є забезпечення фінансової підтримки, надання податкових стимулів та розвиток цифрової інфраструктури, що створює необхідні передумови для прискорення процесів цифрової трансформації. Управлінська ланка, своєю чергою, повинна забезпечувати гнучке управління людськими ресурсами, враховуючи рівень цифрових компетентностей персоналу, потреби їхнього розвитку та залучення до процесів відбору й впровадження інноваційних технологічних рішень.

Мотиваційні заходи, орієнтовані безпосередньо на працівників, мають зосереджуватися на можливостях особистісного і професійного розвитку завдяки використанню цифрових технологій, розширенні доступу до знань, участі у внутрішніх інноваційних проєктах. Такі ініціативи формують відчуття приналежності до цифрової культури підприємства та підвищують рівень емоційної й поведінкової залученості персоналу до процесів цифрової трансформації.

Реалізація дієвого мотиваційно-стимуляційного механізму в процесі активного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств має забезпечити досягнення відчутних якісних результатів цифрової трансформації. Очікувані ефекти такої активізації узагальнено та структуровано у таблиці 4.

Таблиця 4

**Результати мотиваційного механізму в контексті активізації
впровадження цифровізації у бізнес-процеси підприємств**

Результат	Бізнес-процеси	Характеристика
Зростання рівня цифрової компетентності персоналу	Навчальні та професійно-розвиткові процеси	Системне підвищення знань і навичок працівників у сфері цифрових технологій, формування здатності ефективно використовувати сучасні програмні та апаратні засоби у виконанні професійних завдань.
Формування сприятливого мікроклімату у колективі	Внутрішньоорганізаційна комунікація	Забезпечення відкритої та ефективної взаємодії між працівниками, підвищення рівня довіри, взаємопідтримки та психологічного комфорту у колективі.
Підвищення ініціативності та залученості працівників	Інноваційні та аналітичні процеси	Стимулювання активної участі персоналу у генеруванні ідей, розробленні та впровадженні нових рішень, а також у проведенні аналітичних досліджень для оптимізації діяльності підприємства.
Зниження рівня плинності кадрів	Управління персоналом	Формування умов, що сприяють утриманню кваліфікованих працівників через створення можливостей професійного розвитку, комфортного робочого середовища та конкурентоспроможної системи мотивації.





Результат	Бізнес-процеси	Характеристика
Забезпечення підвищення продуктивності праці	Операційна діяльність	Оптимізація використання трудових ресурсів шляхом впровадження цифрових технологій, що дозволяють скорочувати витрати часу, підвищувати точність і швидкість виконання операцій.
Оптимізація управлінських та операційних процесів	Адміністративно-управлінські функції	Удосконалення процесів планування, контролю та прийняття управлінських рішень на основі цифрової аналітики та автоматизації рутинних завдань.
Зростання конкурентоспроможності підприємства	Маркетинг, продажі, виробництво	Підвищення здатності підприємства ефективно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інноваційні продукти та послуги, розширювати клієнтську базу та зміцнювати позиції на ринку.

Джерело: самостійна розробка автора

Для кількісного оцінювання ефективності мотиваційного механізму цифровізації пропонується оптимізаційна модель, яка враховує ключові напрями впливу мотивації на бізнес-процеси, її метою виступає максимізація загального ефекту цифрової трансформації через відповідні мотиваційні інструменти:

Для кількісного вимірювання результативності мотиваційного механізму цифровізації доцільним виступає використання оптимізаційної моделі, яка охоплює основні напрями впливу мотиваційних чинників на бізнес-процеси. Її ключовою метою є максимізація сукупного ефекту цифрової трансформації (MaximizeEMM) шляхом застосування релевантних мотиваційних інструментів:

$$\text{Maximize EMM} = \sum_{i=1}^7 x \times w_i, \quad (1)$$

де EMM – інтегральний показник ефективності мотиваційного механізму в цифровому середовищі (показник повинен бути максимальним – Maximize); x_i – показник результативності по кожному напрямку (цифрова компетентність, продуктивність, ініціативність тощо); w_i – ваговий коефіцієнт значущості кожного з напрямків покращення.

Запропонована модель оцінювання реалізується за умови обмеженості, наявних у підприємства, ресурсів:

$$\sum_{i=1}^7 c_i \times x_i \leq B, \quad (2)$$

де c_i – вартість досягнення одиниці ефекту в напрямку i ; B – загальний бюджет на мотивацію впровадження інструментів цифровізації.

Водночас доцільно враховувати взаємозв'язки між окремими змінними, зокрема показником, який відображає рівень забезпечення зростання продуктивності праці працівників підприємства:

$$x_5 \geq \alpha \times x_1, \quad (3)$$

де: x_5 – продуктивність праці, x_1 – цифрова компетентність, α – коефіцієнт впливу.



Окрім оптимізаційної моделі, доцільним є застосування системи індикативних коефіцієнтів для оцінювання стану мотиваційного середовища в умовах цифрової трансформації. До таких показників слід віднести:

- коефіцієнт плинності кадрів, який відображає рівень стабільності трудового колективу;
- індекс цифрової компетентності персоналу і визначається часткою працівників, які успішно пройшли навчання;
- індекс задоволеності умовами праці, який формується експертним шляхом на основі сукупності критеріїв (соціально-психологічний клімат, розвиток цифрової культури, комфортність робочого середовища тощо);
- коефіцієнт ініціативності персоналу, який вимірюється кількістю цифрових ініціатив на одного працівника;
- коефіцієнт відповідності рівня заробітної плати середньогалузевим показникам;
- кількість звернень з питань переведення чи ротації персоналу як індикатор потенційного невдоволення.

Зазначені коефіцієнти можуть бути інтегровані в узагальнену модель оцінювання ефективності та застосовуватися для систематичного моніторингу змін у мотиваційному середовищі під час цифровізації підприємств.

Підсумовуючи результати дослідження, слід відмітити те, що в цілому, впровадження ефективного мотиваційного механізму у сфері цифровізації бізнес-процесів підприємств сприяє якісним змінам у структурі й динаміці трудових процесів, зокрема:

- активній залученості персоналу до цифрових трансформацій – застосування комплексних систем матеріального та нематеріального стимулювання сприяє підвищенню ініціативності працівників у розробці та впровадженні інноваційних цифрових рішень, формуванню готовності до опанування нових технологій та активній участі у внутрішніх цифрових проектах;
- покращенню комунікаційної взаємодії в межах колективу – впровадження цифрових платформ для внутрішньої комунікації (корпоративні месенджери, цифрові HR-системи) забезпечує посилення горизонтальних і вертикальних зв'язків, оперативний обмін інформацією між підрозділами, підвищуючи при цьому загальну управлінську ефективність;
- розвитку цифрових компетентностей працівників – систематичне проведення освітніх заходів, онлайн-навчань та сертифікацій сприяє формуванню актуальних знань і навичок, необхідних для ефективного застосування цифрових технологій у виробничих та управлінських процесах;
- оптимізації трудових процесів і структури зайнятості – автоматизація рутинних операцій та раціоналізація розподілу завдань між співробітниками дозволяють знизити часові й ресурсні витрати на виконання стандартних функцій;





– підвищенню ефективності операційної діяльності – використання систем цифрового моніторингу, управління даними та аналітики сприяє прийняттю оперативних і обґрунтованих управлінських рішень, що позитивно впливає на продуктивність та якість кінцевої продукції;

– формуванню передумов для сталого розвитку підприємства – інтеграція цифрових технологій у мотиваційну систему створює умови для збереження і розвитку людського капіталу, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Загалом, впровадження таких мотиваційних механізмів дозволяє не лише знизити кадрові ризики, але й суттєво посилити конкурентні позиції підприємств за рахунок підвищення гнучкості, інноваційності та адаптивності їх операційної системи у сучасному цифровому середовищі.

Висновки. Результати дослідження засвідчують необхідність впровадження мотиваційних заходів для реалізації цифровізації підприємств. Їх метою виступає створення умов для активної участі працівників у цифрових трансформаціях, формування внутрішньої зацікавленості у впровадженні новітніх технологій, а також стимулювання до постійного професійного зростання та опанування цифрових компетенцій.

При цьому, основними перевагами такої мотивації є зростання цифрової грамотності та готовності до навчання, зменшення опору технологічним змінам, оптимізація бізнес-процесів за рахунок автоматизації рутинних операцій, формування інноваційної корпоративної культури, активізація творчого та інноваційного потенціалу персоналу, підвищення рівня лояльності працівників та забезпечення їхнього постійного розвитку.

Досвід провідних зарубіжних компаній, зокрема Bühler Group, WWF Brazil/Sodexo, ARYZTA та інших, підтверджує ефективність комплексного підходу, коли технологічне оновлення поєднується з гнучкими системами стимулювання, що сприяє зростанню продуктивності праці, скороченню періоду адаптації нових кадрів, зміцненню корпоративної культури та формуванню сприятливого виробничого клімату.

Проведене наукове дослідження дає підстави стверджувати, що ефективність цифрової трансформації підприємств безпосередньо залежить від наявності комплексного мотиваційного механізму, який має інтегрувати як матеріальні (преміювання, фінансування навчання, надбавки за інновації), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, автономність у прийнятті рішень) інструменти стимулювання персоналу. Його особливістю є поєднання адміністративно-економічних і організаційно-психологічних заходів, що забезпечує не лише розвиток цифрових компетентностей персоналу, але й формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури, підвищення ініціативності працівників та зміцнення їх лояльності до роботодавця. Очікувані результати реалізації запропонованого механізму, такі як зростання цифрової



грамотності, оптимізація бізнес-процесів, зменшення кадрової плинності, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, підтверджують його доцільність у сучасних умовах цифрової економіки.

В цілому, запропонований мотиваційний механізм виступає не лише засобом стимулювання окремих ініціатив, але й комплексною стратегією довгострокового розвитку підприємства на основі технологічних інновацій та людського капіталу.

Література:

1. Швець Н. Окремі засади мотивації роботодавця до цифровізації у сфері праці. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2023. Випуск 80: частина 1. С. 328 – 332.
2. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12(45). С. 7 – 19.
3. Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713> (дата звернення до ресурсу 5.08.2025)
4. Броховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). С.216-222.
5. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 465-479
6. Deloitte. Digital transformation 2020: A new dawn for business? Deloitte Insights. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення до ресурсу 7.08.2025)
7. Gallup. State of the Global Workplace: 2021 Report URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2021.aspx> (дата звернення до ресурсу 7.08.2025)
8. Harvard Business Review. The New Rules of Talent Management. 2022. URL: <https://hbr.org> (дата звернення до ресурсу 7.08.2025)
9. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 208 с.
10. McKinsey & Company. The future of work after COVID-19. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення до ресурсу 7.08.2025)
11. OECD. Skills for a Digital World. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення до ресурсу 7.08.2025)
12. SAP Insights. The Transformation Mindset. 2021. URL: <https://insights.sap.com> (дата звернення до ресурсу 7.08.2025)
13. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення до ресурсу 7.08.2025)
14. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (дата звернення до ресурсу 9.08.2025)
15. The Future of Jobs Report (2022). WEF Future of Jobs Report. World Economic Forum: website. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2022> (дата звернення до ресурсу 9.08.2025)
16. Digital transformation in food industry: International bakery digitizes sales. URL: <https://www.the-future-of-commerce.com/2021/04/23/digital-transformation-in-food-industry/> (дата звернення до ресурсу 10.08.2025)





17. Remote troubleshooting to AR walkthroughs: how tech is boosting companies hit by the skills gap. URL: <https://www.theguardian.com/the-digital-workspace-reimagined/2025/jun/27/closing-the-skills-gap-with-ar-and-remote-support?> (дата звернення до ресурсу 10.08.2025)

18. Digital Transformation Starts with the Employee Experience. URL: <https://cn.sodexo.com/en/inspired-thinking/insights/digital-transformation.html?> (дата звернення до ресурсу 9.08.2025)

19. Case Study of Food Manufacturing Company with multiple manufacturing outlets trying to adopt large scale Digital Transformation. URL: <https://www.scribd.com/document/692606348/Digital-Transformation-Case-Study?> (дата звернення до ресурсу 10.08.2025)

20. Digital transformation in the food industry. URL: <https://www.roi-international.com/management-consulting/references/digital-transformation-food-industry?> (дата звернення до ресурсу 10.08.2025)

References:

1. Shvets, N. (2023). Okremi zasady motyvatsii robotodavtsia do tsyfrovyzatsii u sferi pratsi [Certain principles of employer motivation for digitalization in the labor sphere]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Seriya Pravo*, Issue 80(1), 328–332. (in Ukrainian)

2. Semykina, M. V., Kostyshyna, A. I., Semykina, A. V. (2024). Formuvannia motyvonosti personalu v umovakh innovatsiinykh transformatsii pratsi, tsyfrovyzatsii ekonomiky, vyklykiv ta zahroz [Formation of staff motivation under innovative labor transformations, digitalization of economy, challenges and threats]. *Tsentralno-ukrainskyi naukovyi visnyk – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Ekonomichni nauky*, 12(45), 7–19. (in Ukrainian)

3. Bey, H. V., Didyk, Ye. V. (2024). Osoblyvosti intehratsii tsyfrovyykh tekhnolohii v modeli rozvytku personalu [Features of integration of digital technologies in personnel development models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, Issue 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713> (accessed 5 Aug 2025). (in Ukrainian)

4. Brokhovetskyi, Ya. S. (2021). Motyvatsiia rozvytku tsyfrovyykh navychok ta kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstv [Motivation for development of digital skills and competencies of enterprise employees]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 2(64), 216–222. (in Ukrainian)

5. Tsyupak, V., Bodnar, A., Romanyuk, A. (2024). Vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u upravlinnia pidpriemstvamy: mozhlyvosti ta vyklyky [Implementation of digital technologies in enterprise management: opportunities and challenges]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 34(2), 465–479. (in Ukrainian)

6. Deloitte. (2020). Digital transformation 2020: A new dawn for business? Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com> (accessed 7 Aug 2025). (in English)

7. Gallup. (2021). State of the Global Workplace: 2021 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2021.aspx> (accessed 7 Aug 2025). (in English)

8. Harvard Business Review. (2022). The New Rules of Talent Management. URL: <https://hbr.org> (accessed 7 Aug 2025). (in English)

9. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 208 p. (in English)

10. McKinsey & Company. (2021). The future of work after COVID-19. URL: <https://www.mckinsey.com> (accessed 7 Aug 2025). (in English)

11. OECD. (2020). *Skills for a Digital World*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org> (accessed 7 Aug 2025). (in English)

12. SAP Insights. (2021). The Transformation Mindset. URL: <https://insights.sap.com> (accessed 7 Aug 2025). (in English)



13. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org> (accessed 7 Aug 2025). (in English)
14. Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., Fedotov, O. O. (2024). Innovatsiini stratehii upravlinnia liuds'kymy resursamy v umovakh tsyfrovyzatsii [Innovative human resource management strategies in the context of digitalization]. Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of Modern Transformations. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (accessed 9 Aug 2025). (in Ukrainian)
15. World Economic Forum. (2022). The Future of Jobs Report. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2022> (accessed 9 Aug 2025). (in English)
16. The Future of Commerce. (2021). Digital transformation in food industry: International bakery digitizes sales. URL: <https://www.the-future-of-commerce.com/2021/04/23/digital-transformation-in-food-industry/> (accessed 10 Aug 2025). (in English)
17. The Guardian. (2025). Remote troubleshooting to AR walkthroughs: how tech is boosting companies hit by the skills gap. URL: <https://www.theguardian.com/the-digital-workspace-reimagined/2025/jun/27/closing-the-skills-gap-with-ar-and-remote-support?> (accessed 10 Aug 2025). (in English)
18. Sodexo. Digital Transformation Starts with the Employee Experience. URL: <https://cn.sodexo.com/en/inspired-thinking/insights/digital-transformation.html?> (accessed 9 Aug 2025). (in English)
19. Scribd. Case Study of Food Manufacturing Company with multiple manufacturing outlets trying to adopt large scale Digital Transformation. URL: <https://www.scribd.com/document/692606348/Digital-Transformation-Case-Study?> (accessed 10 Aug 2025). (in English)
20. ROI International. Digital transformation in the food industry. URL: <https://www.roi-international.com/management-consulting/references/digital-transformation-food-industry?> (accessed 10 Aug 2025). (in English)



Журнал

«Успіхи і досягнення у науці»

(Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)

Випуск № 8(18) 2025

*Формат 60х90/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 8,2.*

*Видавець:
ФОП «Жукова Ірина Віталіївна», Свідоцтво серія ДК № 7425 від 09.08.2021 р.*