



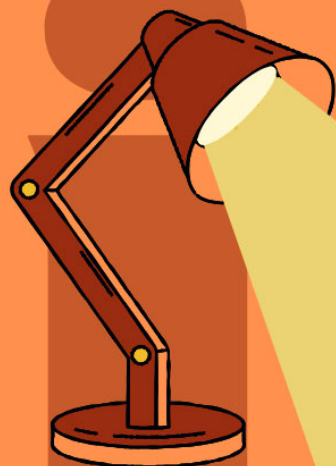
Наукові перспективи
Видавнича група



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.

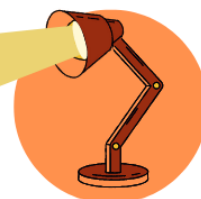


ЗМІСТ

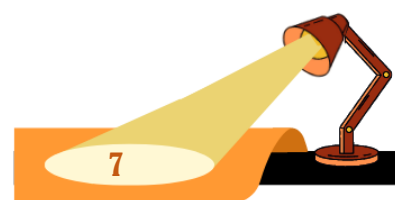
СЕРІЯ «Право»

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*

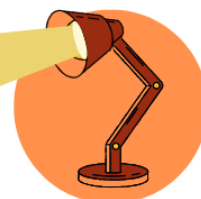
- Ваврищук М.В.** 261
*МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЯ ПРОГ-
РЕСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ШЛЯХУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ
КОНЦЕПЦІЇ «НУЛЬ ВІДХОДІВ»*

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

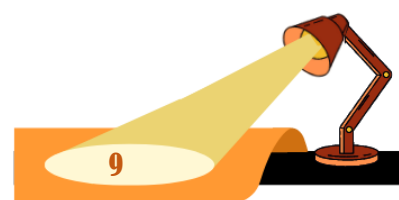
- Голей І.М.** 287
*АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ТА ПРОВІДНОГО ДОСВІДУ В
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ*

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



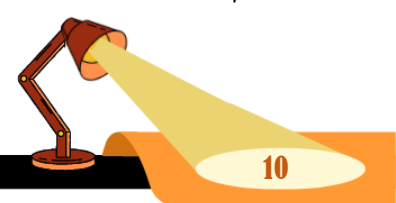


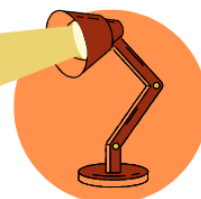
Горбата Л.П. <i>МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРО- ЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У СФЕРІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА</i>	309
Гуменюк Б.Б. <i>ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОРДОНАМИ УКРАЇНИ</i>	322
Данкевич Є.М., Іванюк О.В. <i>ВИКЛИКИ ПРОЗОРОСТІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ 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



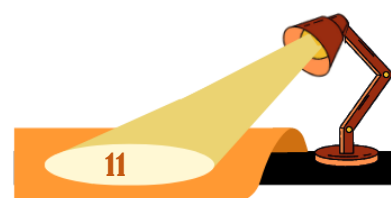


Котлубай В.О., Тітієвський В.О. <i>ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ</i>	431
Котляров В.О. <i>МЕХАНІЗМИ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ АТАК: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОГНОЗУВАННІ</i>	443
Кравчук О.Ю., Павленко А.Ю. <i>ПРЕВЕНТИВНИЙ НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ЗАСТОСУВАННЯ 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



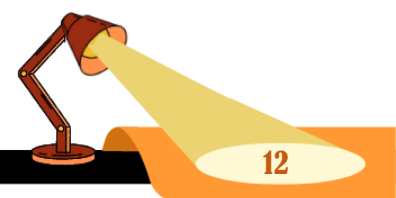


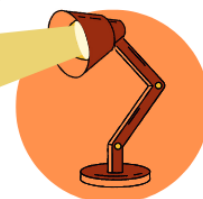
Мойсіяха А., Дегтярьов А. <i>ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДБОРУ ТА ДОБОРУ КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ОФІЦЕРСЬКОГО СКЛАДУ В УКРАЇНІ</i>	569
Мусянович О.А. <i>ОСНОВНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВ- ЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</i>	589
Пархоменко-Куцевіл О.І. <i>КОНЦЕПТУАЛЬНІ 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

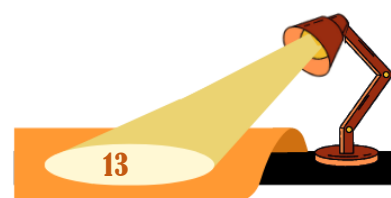




- Сторожук О.В., В'юник О.В., Немченко Т.А., Кіріченко О.В.** 826
*ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК РУШІЙ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТ-
ВОМ У СМАРТ-СЕРЕДОВИЩІ*
- Токарев О.В., Гончаров В.О.** 838
*МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЄКТУВАННЯ РЕКЛАМНО-
ГРАФІЧНИХ КОМПЛЕКСІВ У КОНТЕКСТІ 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»

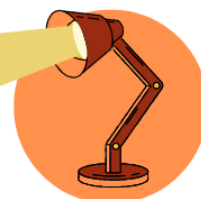
- Qiang Bai, Kukharuk A.D.** 928
*DYNAMIC ANALYSIS OF CHINA – UNITED STATES TRADE CHANGES
AND THEIR IMPACT ON THE GLOBAL INDUSTRIAL CHAIN AND
CHINESE ENTERPRISES' STRATEGIES*





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 004.7:658.011.3

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-506-525](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-506-525)

Летун Олександр Олександрович аспірант 3 року навчання кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, тел. +380673531771, <https://orcid.org/0009-0002-7958-678X>

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>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ПОСЛУГ

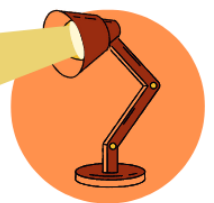
Анотація. У статті розглянуто комплексний вплив цифровізації на трансформацію трудових процесів у сфері послуг, зокрема в аспекті формування, розвитку та оцінювання професійних компетентностей персоналу, зумовлюючи необхідність інтеграції сучасних цифрових технологій у всі бізнес-процеси та підвищення рівня цифрової грамотності працівників. Автором проаналізовано наукові підходи до HR-цифровізації, зокрема використання штучного інтелекту, хмарних сервісів, чат-ботів, технологій віртуальної та доповненої реальності, що в сукупності сприяють оптимізації управлінських процесів і формуванню конкурентних переваг підприємств.

Особливу увагу приділено значенню аналітичного мислення, інформаційної грамотності та вміння працювати з великими масивами даних, оскільки ці компетенції стають визначальними у процесі прийняття обґрунтованих рішень в умовах цифрової економіки.

Визначено, що розвиток гнучкості, здатності до безперервного навчання та швидкої адаптації до змін цифрового середовища є ключовими характеристиками сучасного фахівця сфери послуг. Показано, що автоматизація рутинних операцій змінює традиційні функціональні обов'язки працівників, збільшуючи попит на фахівців, здатних контролювати цифрове обладнання та ефективно працювати із сучасними програмними комплексами.

Представлено результати емпіричного дослідження у готельно-ресторанній сфері, які виявили проблеми фрагментарності розвитку цифрових компетенцій, низької мотивації персоналу, дефіциту ресурсів і відсутності уніфікованих стандартів оцінки цифрової готовності.





Запропоновано універсальну модель удосконалення цифрових навичок працівників, яка передбачає формування базових, поглиблених та спеціалізованих компетенцій, включаючи роботу з CRM-, ERP-, POS-системами, платформами онлайн-бронювання та автоматизації обліку. Окреслено сучасні методи навчання, серед яких домінують тренінги, кейс-методи, мозкові штурми, гейміфікація, менторство та e-learning, а також сучасні технології, такі як віртуальні тренажери, кіберсимуляції, освітні онлайн-платформи та корпоративні симуляційні системи.

Доведено, що ефективне поєднання інтерактивних методів та технологічних інструментів створює комплексний підхід до розвитку цифрових компетенцій, орієнтований на практичне засвоєння цифрових інструментів у реальному бізнес-середовищі. Підкреслено значення корпоративного навчання, побудованого на адаптивних моделях, здатних швидко реагувати на зміни цифрової інфраструктури підприємств. Встановлено, що системна цифрова підготовка персоналу сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності окремих працівників, але й зростанню конкурентоспроможності підприємств у цілому.

Автор робить висновок про необхідність стратегічного підходу до формування цифрових компетентностей, що має ґрунтуватися на поєднанні технічних знань із комунікативними та аналітичними навичками. Зазначено, що цифрова трансформація потребує постійного оновлення освітніх програм відповідно до технологічних трендів, аби забезпечити високий рівень адаптивності персоналу.

Таким чином, дослідження обґрунтовує важливість системного розвитку цифрової грамотності у сфері послуг як базової умови ефективного функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах.

Ключові слова: цифровізація, компетентності, цифрова грамотність, автоматизація, готельно-ресторанна сфера, HR-цифровізація, корпоративне навчання.

Letun Oleksandr Oleksandrovych 3rd year postgraduate student of the Department of Management of Innovation Activities and the Service Sector, Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University, Ternopil, tel. +380673531771, <https://orcid.org/0009-0002-7958-678X>

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



INNOVATIVE APPROACHES TO TRAINING AND IMPROVING DIGITAL COMPETENCES OF SERVICE WORKERS

Abstract. The article examines the complex impact of digitalization on the transformation of labor processes in the service sector, in particular in terms of the formation, development and assessment of professional competencies of personnel, making it necessary to integrate modern digital technologies into all business processes and increase the level of digital literacy of employees. The author analyzes scientific approaches to HR digitalization, in particular the use of artificial intelligence, cloud services, chatbots, virtual and augmented reality technologies, which together contribute to the optimization of management processes and the formation of competitive advantages of enterprises.

Particular attention is paid to the importance of analytical thinking, information literacy and the ability to work with large data sets, since these competencies become decisive in the process of making informed decisions in the digital economy.

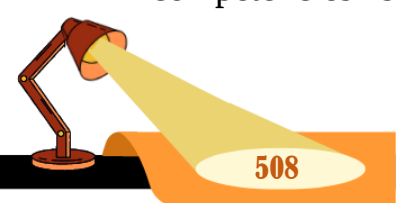
It is determined that the development of flexibility, the ability to continuous learning and rapid adaptation to changes in the digital environment are key characteristics of a modern service sector specialist. It is shown that the automation of routine operations changes the traditional functional responsibilities of employees, increasing the demand for specialists who can control digital equipment and work effectively with modern software complexes.

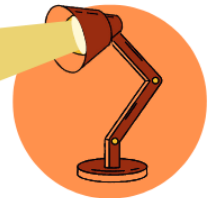
The results of an empirical study in the hotel and restaurant sector are presented, which revealed the problems of fragmentation of the development of digital competencies, low staff motivation, resource shortages and the lack of unified standards for assessing digital readiness.

A universal model for improving employees' digital skills is proposed, which involves the formation of basic, advanced and specialized competencies, including work with CRM, ERP, POS systems, online booking platforms and accounting automation. Modern training methods are outlined, among which trainings, case methods, brainstorming, gamification, mentoring and e-learning dominate, as well as modern technologies such as virtual simulators, cybersimulations, online educational platforms and corporate simulation systems.

It is proven that an effective combination of interactive methods and technological tools creates a comprehensive approach to the development of digital competencies, focused on the practical mastery of digital tools in a real business environment. The importance of corporate training built on adaptive models capable of quickly responding to changes in the digital infrastructure of enterprises is emphasized. It is established that systematic digital training of personnel contributes not only to increasing the efficiency of individual employees, but also to increasing the competitiveness of enterprises as a whole.

The author concludes that a strategic approach to the formation of digital competencies is necessary, which should be based on a combination of technical





knowledge with communicative and analytical skills. It is noted that digital transformation requires constant updating of educational programs in accordance with technological trends in order to ensure a high level of adaptability of personnel.

Thus, the study substantiates the importance of the systematic development of digital literacy in the service sector as a basic condition for the effective functioning of enterprises in modern market conditions.

Keywords: digitalization, competencies, digital literacy, automation, hotel and restaurant industry, HR digitalization, corporate training.

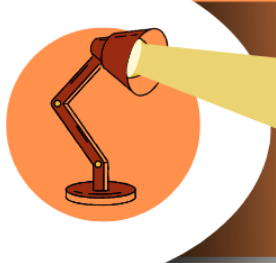
Постановка проблеми. Інноваційні підходи до навчання та удосконалення цифрових компетентностей працівників сфери послуг набувають особливого значення у контексті стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та цифрової трансформації економіки. В умовах глобалізації та інтенсивного впровадження цифрових рішень здатність працівників швидко адаптуватися до нових технологій стає критичною складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств у секторі послуг. Наукові дослідження свідчать, що традиційні методи навчання не завжди відповідають сучасним вимогам щодо формування цифрових навичок, що потребує впровадження інноваційних освітніх стратегій.

Розвиток цифрових компетентностей включає не лише технічні навички, а й уміння критично мислити, комунікувати у цифровому середовищі та ефективно використовувати інформаційні ресурси. Важливо враховувати мультидисциплінарний підхід до навчання, який об'єднує педагогічні, психологічні та технологічні аспекти для створення адаптивних освітніх програм. Поряд із цим, інноваційні підходи передбачають активне використання інтерактивних платформ, дистанційних курсів та модульних систем навчання, сприяючи при цьому персоналізації освітнього процесу та підвищенню мотивації працівників.

Таким чином, удосконалення цифрових компетентностей працівників сфери послуг є актуальним завданням, що потребує системного наукового аналізу та впровадження прогресивних педагогічних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі розвитку цифрових компетентностей працівників сфери послуг свідчать про значний прогрес у розробці інноваційних підходів до навчання та професійного розвитку. Зокрема, науковці-дослідники Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. [1] відзначають значне поширення інноваційних технологій серед суспільства та повне використання їх можливостей неможливе без постійного нарощування цифрової компетентності, а формування та розвиток цифрової компетентності у потенційних і працюючих працівників передбачає їх наближення і адаптацію до світової практики.

Квартет науковців Куйбіда В., Петрос О., Федулова Л., Андрощук Г. [2] визначають та характеризують основні чинники, які впливають на необхідність



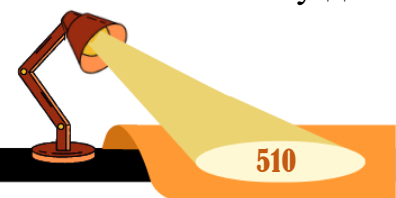
формування цифрових компетенцій, серед яких слід відзначити: поширення результатів четвертої промислової революції («Індустрія 4.0»); активний вплив сучасних драйверів соціально-економічного розвитку (зростаюча глобалізація; подовження тривалості людського життя; безпрецедентна реорганізація роботи завдяки новим технологіям і соціальним медіа, які значно розширюють можливості співпраці та ін.), зумовлюючи при цьому необхідність розвивати навички праці й цифрові знання в майбутньому. Відповідно, у даній науковій роботі автори логічно та обґрунтовано доводять важливість та необхідність розвивати цифрові компетенції працівників.

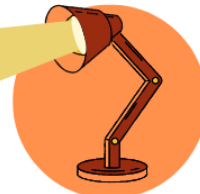
Діджитал-компетентність персоналу як фактору цифрової ефективності підприємства досліджували науковці Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. [3] відзначаючи вирішальну його роль в умовах трансформації економіки. Науковці доповнюють те, що у той час як інвестиції в ІТ-інфраструктуру та цифрові платформи є необхідною, але недостатньою умовою підвищення продуктивності, саме наявність сформованих цифрових навичок у працівників дозволяє підприємствам перетворити технологічний потенціал на реальні результати: зростання ефективності бізнес-процесів, операційної динаміки та рівня інноваційності.

На необхідність та важливість набуття та розвитку цифрових компетенцій наголошували науковці, які досліджували специфіку управління персоналом на різноманітних підприємствах та організаціях, котрі надають різноманітні послуги. Зокрема, у статті О. М. Спіріна, С. М. Іванової, Н. П. Франчук та А. В. Кільченка «Основні складники цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників» [4] розглядаються ключові складники цифрової компетентності, такі як цифрова навчальна, дослідницька, методична, організаційно-виховна та кросдіяльнісна компетентності. Автори акцентують увагу на необхідності інтеграції цифрових інструментів у професійну діяльність науковців та педагогів.

Аналізуючи процес формування цифрової компетентності майбутніх соціальних працівників, Дітковська Л.А. [5] зазначає, що цифрова компетентність є невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного фахівця. При цьому важливою передумовою її розвитку виступає готовність і здатність майбутніх соціальних працівників ефективно застосовувати цифрові технології як у професійній діяльності, так і в особистому житті.

Науковець Алексеєва С. [6] здійснила дослідження змістовних домінант та тенденції реалізації цифрової компетентності працівників сфери освіти. На переконання науковиці цифрова компетентність виступає динамічною комбінацією знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій. Ключовими складни-





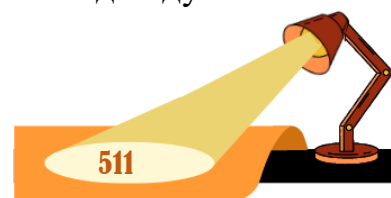
ками цифрової компетентності є: ціннісно-мотиваційний компонент; когнітивно-діяльнісний компонент; інформаційно-комунікаційний компонент. Підвищення рівня цифрової грамотності населення, ефективності використання цифрових технологій, електронних послуг, рівня безпеки громадян у цифровому середовищі – це основне завдання, що розв’язується формуванням цифрової компетентності та розвитку цифрових навичок.

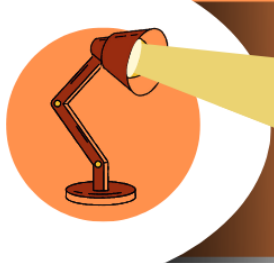
Представлені дослідження [1-6] підкреслюють важливість системного підходу до розвитку цифрових компетентностей працівників сфери послуг, інтеграції сучасних технологій у навчальний процес та адаптації освітніх програм до потреб цифрової трансформації.

Метою статті є обґрунтування та висвітлення інноваційних підходів до навчання й удосконалення цифрових компетентностей працівників сфери послуг, спрямованих на підвищення їхньої професійної ефективності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до викликів цифрової трансформації, а також визначення методичних, організаційних та технологічних рішень, що забезпечують безперервний розвиток цифрових навичок у контексті сучасних тенденцій розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій трансформація трудових процесів набуває нового змісту, особливо у сфері управління компетентностями працівників галузі послуг. Цифровізація та автоматизація виступають ключовими чинниками змін, що охоплюють як організаційні структури, так і методи формування, розвитку та оцінювання професійних компетентностей персоналу. Адаптація до цифрового середовища зумовлює необхідність володіння працівниками не лише технічними знаннями, але й здатністю до безперервного професійного навчання, гнучкого мислення, креативності та результативної взаємодії в умовах цифрових комунікацій.

У науковій літературі все частіше висвітлюються питання, пов’язані з HR-цифровізацією та впровадженням цифрових технологій для підвищення компетентностей працівників підприємств, зокрема сфери послуг. Так, науковці Мельник Ю.М. та Шалагіна Д.С. [7] відзначають стрімкий розвиток цифрових інструментів у менеджменті персоналу та виокремлюють основні напрями їх застосування, зокрема використання штучного інтелекту, хмарних сервісів, чат-ботів, технологій віртуальної і доповненої реальності. Василик А.В. та Кушнір А.І. [8] підкреслюють важливість інтеграції цифрових інструментів у всі аспекти HR-діяльності та необхідність поєднання технічної обізнаності з аналітичними, комунікативними і стратегічними навичками. Олешко А.А. та Усатенко А.О. [9] акцентують увагу на формуванні інформаційної грамотності, уміння створювати цифровий контент, ефективно комунікувати в цифровому середовищі та забезпечувати кіберзахист. Кісь С.Я. та Мазур Ю.М. [10] наголошують на залученні й мотивації персоналу до цифрових трансформацій, врахуванні рівня готовності працівників до змін і використанні індивідуалі-





зованих підходів. Інші дослідники [11–13] вказують на те, що підвищення кваліфікації персоналу за допомогою цифрових технологій сприяє розвитку підприємств, зокрема, і економічному зростанню країни, в цілому. Узагальнюючи наукові підходи, можна зазначити, що впровадження цифрових платформ, систем дистанційного навчання, аналітики даних і технологій штучного інтелекту забезпечує ефективний моніторинг і прогнозування професійного розвитку персоналу, підвищує мобільність та результативність HR-процесів і зміцнює конкурентоспроможність підприємств сфери послуг [14]. Загалом цифрова трансформація виступає не лише інструментом підвищення результативності управлінських процесів, але й важливим чинником формування конкурентних переваг підприємств сервісного сектору. Цифровізація як соціально-економічне явище має комплекс характерних ознак, які безпосередньо визначають зміст та структуру компетентностей працівників у сфері послуг, відображених на рис. 1.

Досліджуючи інформацію представлену на рисунку 1 необхідно відзначити, що цифровізація справляє комплексний вплив на формування та трансформацію компетентностей працівників сфери послуг. Інтеграція цифрових технологій у всі бізнес-процеси зумовлює необхідність володіння сучасними інструментами управління клієнтським сервісом, зокрема CRM-системами, чат-ботами, автоматизованими платформами обслуговування та сервісами зворотного зв'язку. Зростання ролі великих даних актуалізує розвиток аналітичного мислення та інформаційної грамотності, дозволяючи ефективно обробляти, інтерпретувати та використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень.

Розвиток дистанційних форм навчання та підвищення кваліфікації сприяє формуванню концепції безперервного навчання, а також навичок самонавчання, цифрової самоорганізації та управління часом. Впровадження цифрових каналів комунікації висуває нові вимоги до цифрового етикету, віртуальної взаємодії та емоційного інтелекту. Автоматизація рутинних процесів трансформує функціональні обов'язки працівників, підвищуючи попит на фахівців, здатних контролювати цифрове обладнання та адаптуватися до змін у програмному забезпеченні.

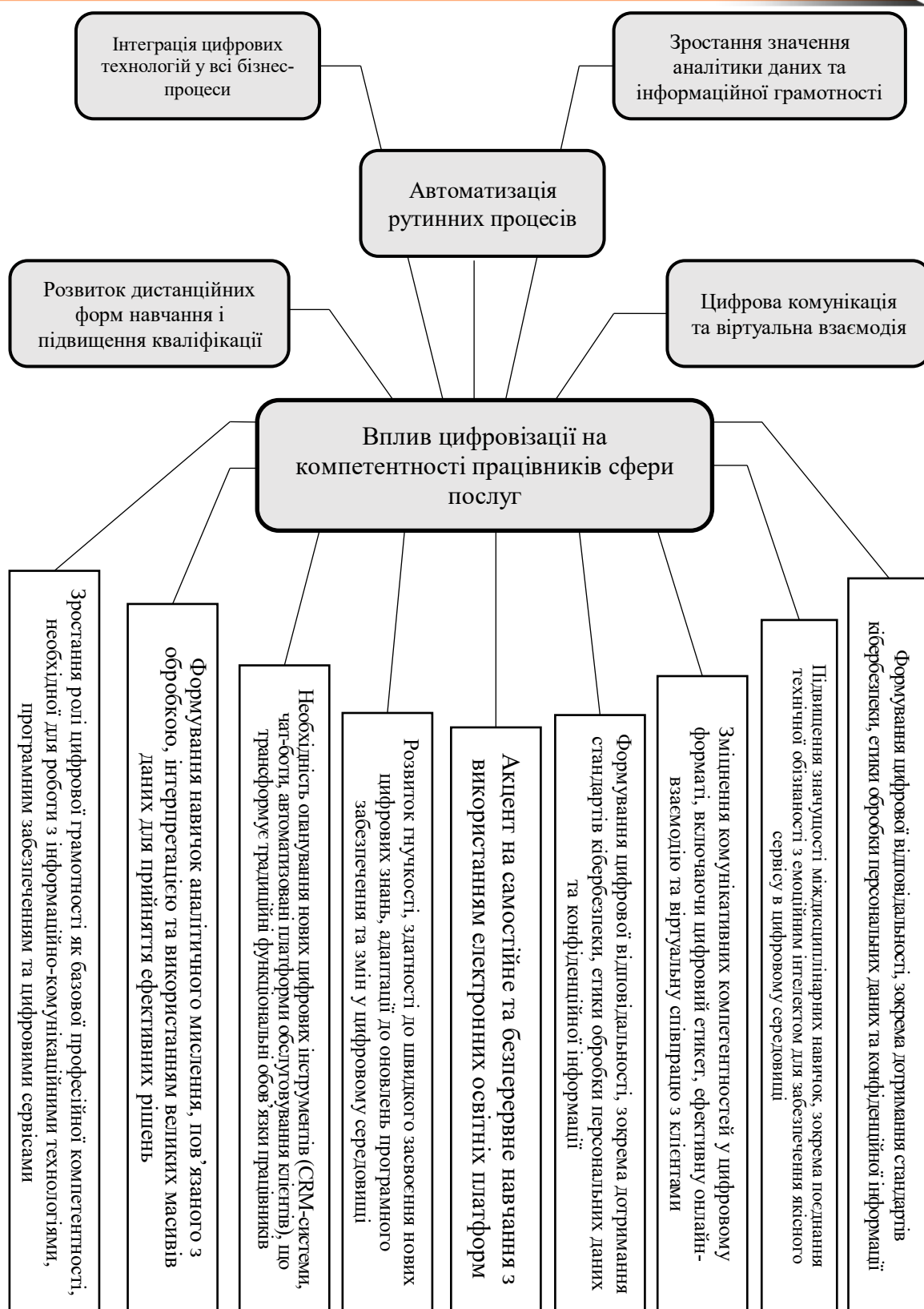
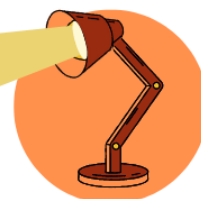


Рисунок 1. Основні ознаки цифровізації та її вплив на компетентності працівників сфери послуг

Джерело: складено автором самостійно





Цифровізація істотно трансформує вимоги до компетентностей працівників сфери послуг, зумовлюючи зміни як у змісті професійної підготовки, так і в структурі поведінкових навичок. Одним із ключових результатів цифрової трансформації є зростання ролі цифрової грамотності, яка виступає базовою професійною компетентністю, що забезпечує ефективне застосування інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення та цифрових сервісів, необхідних для виконання функціональних обов'язків у сучасному цифровому середовищі.

Важливе місце у структурі цифрових компетентностей посідає аналітичне мислення, оскільки фахівці сфери послуг повинні володіти вміннями обробляти та інтерпретувати великі обсяги даних з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах динамічного інформаційного простору. Це передбачає здатність працювати з сучасними аналітичними інструментами та технологіями, що забезпечують високу точність і швидкість опрацювання інформації. Важливим аспектом є також оволодіння новими цифровими інструментами, зокрема CRM-системами, чат-ботами та автоматизованими платформами обслуговування клієнтів, інтеграція яких змінює традиційні функціональні обов'язки та потребує швидкої адаптації й ефективного управління зазначеними технологіями.

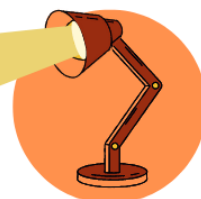
Цифрова трансформація сприяє розвитку гнучкості працівників, що проявляється у здатності швидко опановувати нові знання, адаптуватися до оновлень програмного забезпечення та змін цифрового середовища, зберігаючи при цьому високу продуктивність і готовність до постійних інновацій, характерних для цифрової економіки. В умовах безперервного розвитку технологій особливого значення набуває готовність до самостійного навчання, що реалізується через використання електронних освітніх платформ, які сприяють підтриманню належного рівня кваліфікації, розвитку навичок самоорганізації та управління часом.

Автоматизація рутинних операцій зменшує потребу у виконанні стандартизованих завдань, водночас розширюючи можливості для зосередження на стратегічному мисленні, контролі цифрових процесів і прийнятті рішень на основі даних. Не менш важливим чинником є формування цифрової відповідальності, що охоплює дотримання стандартів кібербезпеки, етичних норм обробки персональних даних та конфіденційної інформації, що є невід'ємною вимогою до фахівців сфери послуг у процесі взаємодії з цифровими платформами та клієнтами.

Відповідно, впровадження цифрових технологій зумовлює глибокі зміни у професійних компетентностях працівників сфери послуг, впливаючи не лише на характер їхніх професійних навичок, а й на підходи до комунікації з клієнтами, організації процесів професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Для оцінки рівня володіння інструментами цифровізації серед працівників підприємств готельно-ресторанної сфери (об'єктами дослідження виступали





ПрАТ «Тернопіль готель», ТОВ «Гранд готель Львів», ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер») було проведено емпіричне дослідження на основі анкетування.

Результати дослідження дозволили виокремити ключові проблеми, що перешкоджають підвищенню цифрових компетенцій працівників у підприємствах готельно-ресторанної сфери. По-перше, виявлено фрагментарність та нерівномірність розвитку цифрових навичок у межах окремих організацій, що зумовлено відсутністю системного підходу до цифрової освіти персоналу. По-друге, відзначено низький рівень мотивації працівників щодо підвищення цифрової грамотності, що пов'язано з обмеженою внутрішньою політикою стимулювання інноваційної активності. По-третє, зафіксовано дефіцит фінансових і часових ресурсів, які підприємства готові спрямовувати на цифрову трансформацію трудових процесів, зокрема на впровадження сучасних CRM-, ERP- та аналітичних систем. По-четверте, констатовано недооцінку значення аналітико-інформаційних компетентностей, що суттєво стримує формування навичок прийняття рішень на основі даних. По-п'яте, відсутність уніфікованих стандартів оцінювання рівня цифрової готовності персоналу ускладнює процес планування стратегій розвитку компетенцій.

Враховуючи зазначене, актуальним є розроблення чіткого переліку цифрових навичок, які мають бути обов'язковими для працівників підприємств сфери послуг, з урахуванням обраної цифрової стратегії розвитку кожного окремого підприємства.

Підвищення компетентності працівників сфери готельно-ресторанних послуг в контексті розвитку процесів цифрової трансформації обумовлює необхідність використання сучасних методів та технологій їх навчання, оскільки це дасть можливість більш швидше та ефективніше адаптуватися до нових умов цифровізації.

Універсальну схему удосконалення цифрових компетентностей та навичок працівників підприємств сфери готельно-ресторанних послуг представимо на рис. 2.

У контексті сучасної трансформації сфери готельно-ресторанних послуг, обумовленої інтенсивним впровадженням цифрових технологій, особливої значущості набуває аналіз рівня сформованості базових цифрових компетенцій працівників. Зазвичай персонал підприємств сфери послуг володіє базовим набором цифрових навичок, що слугують фундаментом для подальшого професійного розвитку в умовах цифровізації. До таких навичок належать вміння користуватися офісними програмними засобами (зокрема MS Word, Excel, PowerPoint, Google Docs, Sheets), впевнене використання електронної пошти (наприклад, Gmail, Outlook), навички роботи з веб-браузерами, а також здійснення пошуку й обробки інформації в Інтернет-просторі. Крім того, важливою є здатність ефективно застосовувати мобільні пристрої та відповідні програмні додатки у повсякденній професійній діяльності.



Персонал підприємств готельно-ресторанних послуг активно використовує цифрові засоби комунікації, серед яких месенджери та корпоративні платформи для обміну інформацією (Viber, Telegram, WhatsApp, Microsoft Teams), що забезпечують оперативну внутрішню взаємодію в колективах.

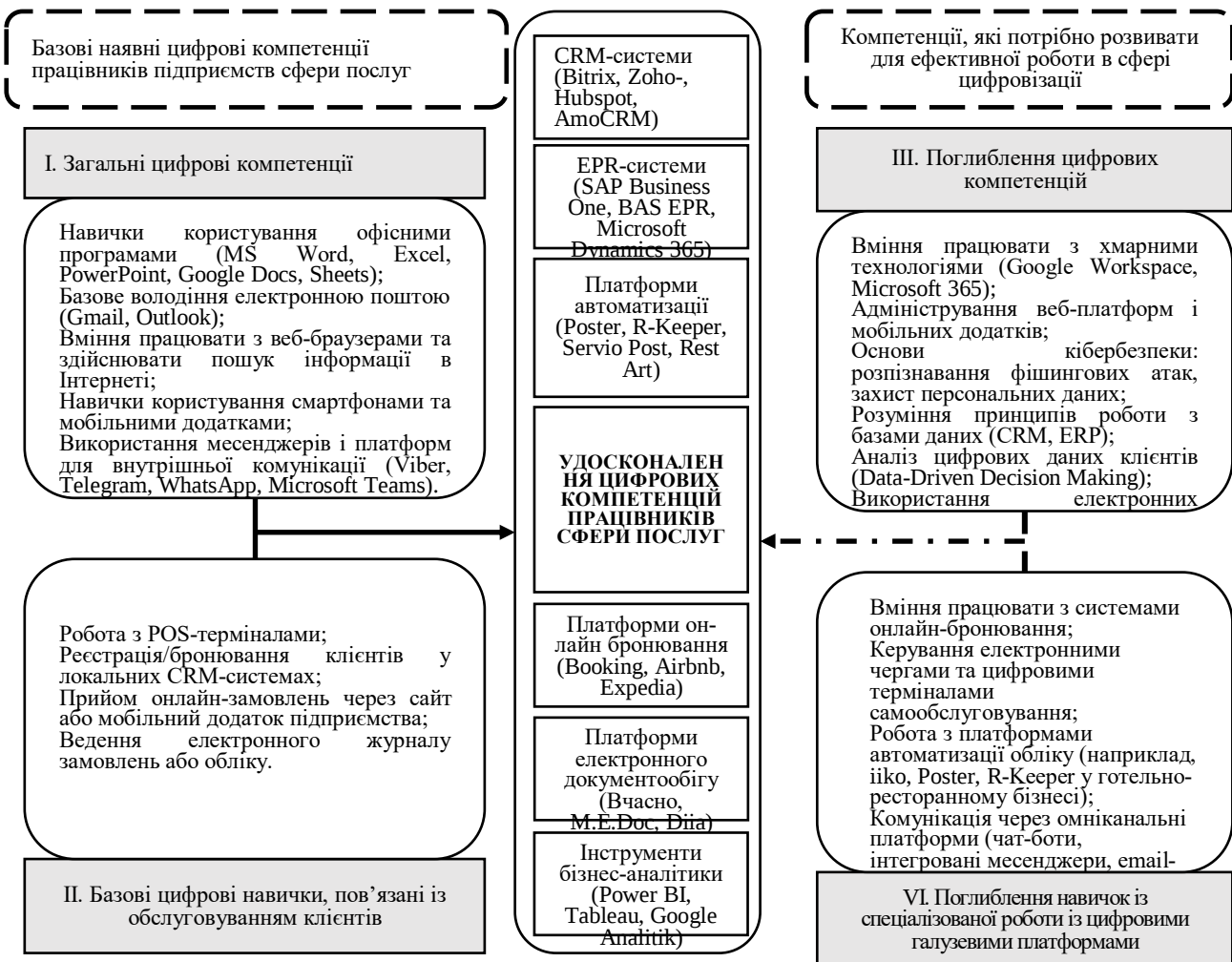
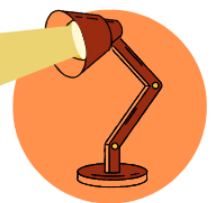


Рисунок 2. Схематична модель удосконалення цифрових компетенцій працівників підприємств сфери готельно-ресторанних послуг
Джерело: складено автором самостійно

У процесі виконання професійних функцій, орієнтованих на обслуговування клієнтів, працівники демонструють володіння базовими цифровими навичками, зокрема роботою з POS-терміналами, здійсненням реєстрації або бронювання клієнтів за допомогою локальних CRM-систем, обробкою онлайн-замовлень через веб-сайти та мобільні додатки підприємств, а також веденням електронного обліку, зокрема у форматі електронних журналів або систем управління замовленнями.





Водночас цифрова трансформація вимагає послідовного переходу від базового до поглибленого рівня цифрових компетенцій, що є необхідним для ефективної взаємодії зі спеціалізованими цифровими платформами, які використовуються в діяльності підприємств сфери послуг. Зокрема, актуальним є розвиток навичок роботи з хмарними сервісами (наприклад, Google Workspace, Microsoft 365), а також адміністрування вебплатформ і мобільних додатків, що забезпечують підтримку комунікаційної, інформаційної та клієнтської інфраструктури підприємств. Значну увагу слід приділяти формуванню базових знань у сфері кібербезпеки, включно з вміннями розпізнавати фішингові атаки, захищати персональні дані користувачів та дотримуватися стандартів інформаційної безпеки.

Працівникам сфери готельно-ресторанних послуг важливо оволодіти навичками роботи з корпоративними базами даних, CRM- та ERP-системами, які забезпечують управління взаємодією з клієнтами, планування ресурсів і облік товарно-матеріальних цінностей. Ключовим компонентом цифрової компетентності є також здатність до аналізу клієнтських цифрових даних на основі концепції Data-Driven Decision Making, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті необхідно опанувати інструменти електронного документообігу та електронного підпису (зокрема платформи «Вчасно», «Дія.Sign»), які забезпечують юридично значущий обіг документів у цифровому середовищі.

Окрему категорію цифрових навичок складають компетенції, пов'язані з функціонуванням спеціалізованих галузевих платформ, що безпосередньо застосовуються у готельно-ресторанній, туристичній, логістичній та інших сферах послуг. До таких належать навички ефективної роботи з системами онлайн-бронювання, управління електронними чергами, використання цифрових терміналів самообслуговування, а також робота з платформами автоматизації облікових і касових операцій (зокрема iiko, Poster, R-Keeper), що отримали широке поширення в ресторанных закладах. Водночас особливого значення набуває розвиток компетенцій у сфері цифрових комунікацій, зокрема використання омніканальних платформ для організації клієнтського сервісу (чат-боти, інтегровані месенджери, email-маркетинг), що забезпечує всебічну присутність підприємства у цифровому середовищі та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Для підвищення рівня цифрових компетенцій та формування навичок роботи зі спеціалізованими цифровими галузевими платформами доцільним є застосування сучасних методів (табл.1) і технологій (табл.2) навчання цифрової грамотності працівників сфери готельно-ресторанних послуг (табл. 1).

Аналіз представленої таблиці свідчить про широкий спектр сучасних методів навчання, які використовуються для розвитку цифрових компетенцій працівників підприємств сфери готельно-ресторанних послуг. Зокрема,





тренінгове навчання та кейс-навчання є домінуючими методами для поглиблення навичок роботи з хмарними технологіями, адміністрування веб-платформ, а також розуміння принципів роботи з базами даних (CRM, ERP).

Для опанування основ кібербезпеки та аналізу цифрових даних клієнтів активно застосовуються інтерактивні методи, зокрема мозковий штурм, сторітеллінг та е-коучинг, при цьому сприяючи формуванню критичного мислення та практичних навичок.

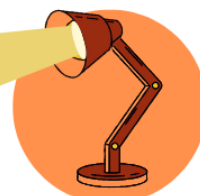
Значна роль у навчанні відводиться також таким підходам, як менторство, майстер-класи та самонавчання, які забезпечують індивідуалізований розвиток та глибоке засвоєння матеріалу. Використання гейміфікації та e-learning сприяє підвищенню мотивації працівників та забезпечує гнучкість навчального процесу, особливо при оволодінні спеціалізованими галузевими платформами і цифровими інструментами комунікації.

Таблиця 1

Можливості використання сучасних методів навчання цифрових компетенцій працівників підприємств сфери готельно-ресторанних послуг

Компетенції, які потрібно розвивати для ефективної роботи в сфері цифровізації	Методи навчання														
	Кейс-навчання	Тренінгове	Мозковий штурм	Сторітеллінг	Екшн-навчання	Баксет-метод	E-learning	Shadowing	Buddying	Е-коучинг	Майстер-клас	Самонавчання	Гейміфікація	Менторство	Конференції та
Онлайн-курси															
Поглиблення навичок цифрових компетенцій															
Вміння працювати з хмарними технологіями (Google Workspace, Microsoft 365)		+			+		+							+	+
Адміністрування веб-платформ і мобільних додатків		+		+			+			+		+	+	+	+
Основи кібербезпеки: розпізнавання фішингових атак, захист персональних даних	+				+					+	+		+		+
Розуміння принципів роботи з базами даних (CRM, ERP)		+				+		+		+			+		+
Аналіз цифрових даних клієнтів (Data-Driven Decision Making)			+		+		+		+	+		+		+	+





Компетенції, які потрібно розвивати для ефективної роботи в сфері цифровізації	Методи навчання														
	Кейс-навчання	Тренінгове	Мозковий штурм	Сторітелінг	Екшн-навчання	Баскет-метод	E-learning	Shadowing	Buddying	E-коучинг	Майстер-клас	Самонавчання	Гейміфікація	Менторство	Конференції та Онлайн-курси
Використання електронних підписів і онлайн- документообігу (наприклад, Вчасно, Дія.Sign)		+					+			+					+
Поглиблення навичок із спеціалізованої роботи із цифровими галузевими платформами															
Вміння працювати з системами онлайн- бронювання	+						+					+		+	+
Керування електронними чергами та цифровими терміналами самообслуговування		+							+		+				+
Робота з платформами автоматизації обліку (наприклад, iiko, Poster, R-Keeper у готельно - ресторанному бізнесі)		+				+				+				+	+
Комунікація через омніканальні платформи (чат-боти, інтегровані месенджери, email- маркетинг)	+				+				+			+	+	+	

Джерело: запропоновано автором із врахуванням [15-16]

Загалом, інтеграція різноманітних методів навчання створює комплексний та ефективний підхід до розвитку цифрових компетенцій, необхідних для успішної цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанного сектору.

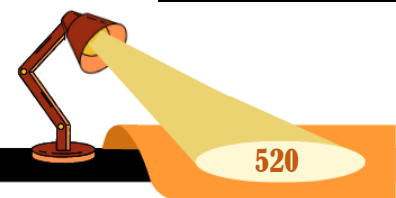
Поряд із методами важливо найбільш ефективно та раціонально використовувати технологій навчання. Аналіз наведеної таблиці 2. демонструє широкий спектр сучасних технологій навчання, що застосовуються для розвитку цифрових компетенцій працівників підприємств готельно-ресторанного сектору.

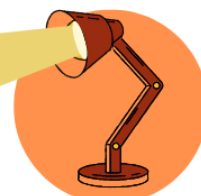


Таблиця 2

**Можливості використання сучасних технологій навчання цифрових
компетенцій працівників підприємств сфери готельно-ресторанних послуг**

Компетенції, які потрібно розвивати для ефективної роботи в сфері цифровізації	Освітні платформи типу Coursera, Prometheus, Skillbox	Віртуальні тренажери	Вебінари з розбором інтерфейсів	Платформи з кіберсимуляціями	Інтерактивні тренінги з сертифікацією	Корпоративні симуляційні CRM/ERP-системи	BI-платформи	Навчальні дашборди	Платформи електронного документообігу з демо-режимом, відеоінструкції, вбудовані гід	Галузеві цифрові платформи з інтерактивним середовищем	Онлайн-симулятори бронювальних систем	Програмно-імітаційне середовище чергових систем	Інструктивні відеоуроки	Навчальні середовища платформ	Тренажери POS-систем	Платформи для омніканальної взаємодії	Шаблонізатори повідомлень
	Поглиблення навичок цифрових компетенцій																
Вміння працювати з хмарними технологіями (Google Workspace, Microsoft 365)	+	+											+	+			
Адміністрування веб-платформ і мобільних додатків		+	+	+													
Основи кібербезпеки: розпізнавання фішингових атак, захист персональних даних				+									+	+			
Розуміння принципів роботи з базами даних (CRM, ERP)		+	+	+	+	+							+	+			
Аналіз цифрових даних клієнтів (Data-Driven Decision Making)		+				+							+	+			
Використання електронних підписів і онлайн-документообігу (наприклад, Вчасно, Дія.Sign)							+	+									

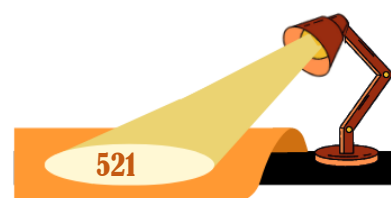




Компетенції, які потрібно розвивати для ефективної роботи в сфері цифровізації	Освітні платформи типу Coursera, Prometheus, Skillbox	Віртуальні тренажери	Вебінари з розбором інтерфейсів	Платформи з кіберсимуляціями	Інтерактивні тренінги з сертифікацією	Корпоративні симуляційні CRM/ERP-системи	BI-платформи	Навчальні дашборди	Платформи електронного документообігу з демо-режимом, відеоінструкції, вбудовані гіді	Галузеві цифрові платформи з інтерактивним середовищем	Онлайн-симулятори бронювальних систем	Програмно-імітаційне середовище чергових систем	Інструктивні відеоуроки	Навчальні середовища платформ	Тренажери POS-систем	Платформи для омніканальної взаємодії	Шаблонізатори повідомлень
Поглиблення навичок із спеціалізованої роботи із цифровими галузевими платформами																	
Вміння працювати з системами онлайн-бронювання									+		+						
Керування електронними чергами та цифровими терміналами самообслуговування										+	+	+	+	+			
Робота з платформами автоматизації обліку (наприклад, iiko, Poster, R-Keeper у готельно - ресторанному бізнесі)								+				+		+	+		
Комунікація через омніканальні платформи (чат-боти, інтегровані месенджери, email-маркетинг)																+	+

Джерело: запропоновано автором із врахуванням [15-16]

Зокрема, освітні платформи типу Coursera, Prometheus та Skillbox, а також віртуальні тренажери, є ефективними інструментами для опанування навичок роботи з хмарними технологіями та адміністрування веб-платформ і мобільних додатків. Вебінари з розбором інтерфейсів, платформи з кіберсимуляціями та інтерактивні тренінги з сертифікацією сприяють поглибленню знань у сфері кібербезпеки та розумінню принципів роботи з CRM та ERP-системами.





Використання корпоративних симуляційних систем, ВІ-платформ і навчальних дашбордів забезпечує практичну підготовку з аналізу цифрових даних клієнтів та управління бізнес-процесами на основі даних.

Для розвитку спеціалізованих навичок роботи із цифровими галузевими платформами застосовуються онлайн-симулятори бронювальних систем, програмно-імітаційні середовища чергових систем і тренажери POS-систем, що підвищують якість підготовки персоналу до реальних виробничих завдань. Крім того, платформи електронного документообігу з демо-режимами та відео-інструкціями, а також платформи для омніканальної взаємодії і шаблонізатори повідомлень, сприяють формуванню компетенцій у сфері електронного документообігу і цифрових комунікацій.

В цілому, інтеграція різноманітних технологічних засобів навчання створює комплексний та адаптивний підхід до підвищення цифрової грамотності персоналу у сфері готельно-ресторанних послуг.

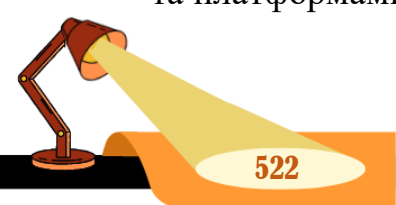
Висновки. На основі проведеного аналізу застосування сучасних методів і технологій навчання цифрових компетенцій працівників підприємств сфери послуг можна сформулювати такі науково обґрунтовані висновки.

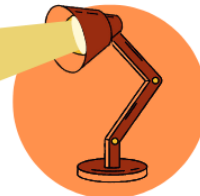
По-перше, дослідження підтверджують доцільність використання комбінованого підходу до навчання, який інтегрує традиційні інтерактивні методики (тренінги, кейс-методи, мозкові штурми) із сучасними цифровими освітніми платформами (e-learning, кіберсимуляції, віртуальні тренажери, спеціалізовані середовища CRM/ERP-систем), забезпечуючи комплексний розвиток цифрових навичок з урахуванням специфіки діяльності у сфері послуг.

По-друге, встановлено, що формування певних компетенцій, таких як робота з хмарними сервісами, адміністрування веб-платформ і аналіз цифрових клієнтських даних, виступає ефективним за умови впровадження багаторівневої навчальної траєкторії, включаючи самостійне навчання, підтримку менторів, коучинговий супровід та практичне опанування цифрових інструментів у симульованому середовищі.

По-третє, підтверджено важливість активного застосування сучасних освітніх платформ (Coursera, Prometheus, Skillbox), інструктивних відеоуроків, онлайн-курсів та вебінарів із розглядом практичних інтерфейсів, при цьому сприяє засвоєнню працівниками як теоретичних аспектів цифрових технологій, так і формуванню практичних навичок їх використання в реальних умовах функціонування підприємств.

По-четверте, виявлено необхідність подальшого розширення застосування інтерактивних та імітаційних форматів навчання (віртуальні тренажери, гейміфікація, симуляції цифрових бізнес-середовищ), які відіграють ключову роль у формуванні практично орієнтованих цифрових навичок, особливо у роботі з POS-системами, електронним документообігом, модулями бронювання та платформами автоматизації обліку.

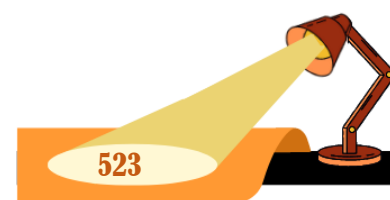




Таким чином, системна інтеграція дидактичних методів із передовими цифровими освітніми інструментами є визначальним фактором успішної цифрової трансформації персоналу у сфері послуг, обумовлюючи важливу потребу розробки комплексної моделі корпоративного навчання, адаптованої до вимог цифрової економіки та специфіки діяльності підприємств готельно-ресторанного сектору.

Література:

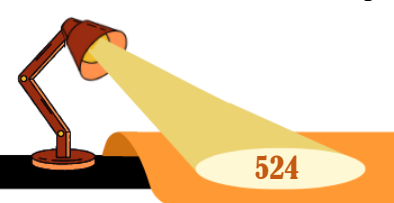
1. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2020. №1(31). С. 97-106.
2. Куйбіда В., Петроє О., Федулова Л., Андросчук Г. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2019. Випуск 1. С.118-132.
3. Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. №2 (11). С.100-106.
4. Спірін О. М., Іванова С. М., Франчук Н. П. та Кільченко А. В. Основні складники цифрової компетентності наукових і науково-педагогічних працівників. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта ХХІ століття»*. 2024. Т. 2. № 10. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/41646/> (дата звернення до ресурсу 9.08.2025)
5. Дітковська Л.А. Формування цифрової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Наукові записки. Серія: педагогічні науки*. 2021. Вип.199. С. 109-114.
6. Алексєєва С. Цифрова компетентність: змістові домінанти та тенденції. *Перспективи та інновації науки*. 2023. №9(27). С. 70-78.
7. Мельник Ю.М., Шалагіна Д.С. Цифровізація менеджменту персоналу: сучасні тренди, вектори розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 3 (75). С.77-83.
8. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип.28. ч.2. С. 119-122.
9. Олешко А.А., Усатенко А.О. Формування та розвиток цифрової компетенції персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С.16-19.
10. Лопушняк Г. С., Миляник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16.
11. Мазур Ю.М., Кісь С.Я. Залучення та мотивація персоналу до участі в цифрових трансформаціях. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2024 року)*, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. С.60-62.
12. Чалюк Ю.О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації національної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип.26. С. 70-79.
13. Хромушина Л.А., Могильна Л.М. Формування цифрових компетентностей персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Випуск 1 (46). С.80-85.
14. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1 (74). С. 90-102.
15. Руденко М., Лакутін Д. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 152-159.
16. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.14. С.448-456.

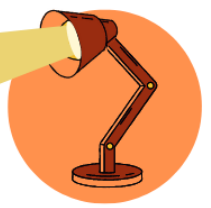




References:

1. Balanovska, T. I., Havrysh, O. M., Vyryzhkovska, B. (2020). Formuvannia ta rozvytok tsyfrovoyi kompetentnosti pratsivnykiv yak skladova antykryzovoho upravlinnia orhanizatsiyeyu [Formation and development of digital competence of employees as a component of crisis management of an organization]. *Ekonomika, menedzhment, biznes – Economics, Management, Business*, (1(31)), 97–106. (in Ukrainian)
2. Kuibida, V., Petroie, O., Fedulova, L., Androshchuk, H. (2019). Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu [Digital competences as a condition for quality formation of human capital]. *Zbirnyk naukovykh prats NADU – Collection of Scientific Works of NADU*, (1), 118–132. (in Ukrainian)
3. Rudenko, V. O., Druhova, O. S., Bril, M. S. (2025). Didzhytal-kompetentnist personalu yak faktor tsyfrovoyi efektyvnosti pidpriemstva [Digital competence of personnel as a factor of digital efficiency of the enterprise]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, (2(11)), 100–106. (in Ukrainian)
4. Spirin, O. M., Ivanova, S. M., Franchuk, N. P., Kilchenko, A. V. (2024). Osnovni skladnyky tsyfrovoyi kompetentnosti naukovykh i nauково-pedahohichnykh pratsivnykiv [Main components of digital competence of scientific and scientific-pedagogical workers]. *Visnyk Kafedry UNESCO «Neperevna profesiina osvita XXI stolittia» – Bulletin of the UNESCO Department «Continuous Professional Education of the 21st Century»*, 2(10). URL: <https://eprints.zu.edu.ua/41646/> (accessed 9 Aug 2025). (in Ukrainian)
5. Ditkovska, L. A. (2021). Formuvannia tsyfrovoyi kompetentnosti maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv [Formation of digital competence of future social workers]. *Naukovi zapysky. Serii: pedahohichni nauky – Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences*, (199), 109–114. (in Ukrainian)
6. Alekseeva, S. (2023). Tsyfrova kompetentnist: zmistovi dominanty ta tendentsii [Digital competence: content dominants and trends]. *Perspektivy ta innovatsii nauky – Perspectives and Innovations in Science*, (9(27)), 70–78. (in Ukrainian)
7. Melnyk, Yu. M., Shalagina, D. S. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: suchasni trendy, vektory rozvytku [Digitalization of personnel management: modern trends, vectors of development]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, (3(75)), 77–83. (in Ukrainian)
8. Vasylik, A. V., Kushnir, A. I. (2018). Kompetentsii HR-fakhivtsia v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii [Competencies of HR specialist in the era of digital technologies]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, (28), ch. 2, 119–122. (in Ukrainian)
9. Oleshko, A. A., Usatenko, A. O. (2019). Formuvannia ta rozvytok tsyfrovoyi kompetentnosti personalu [Formation and development of digital competence of personnel]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (23), 16–19. (in Ukrainian)
10. Lopushniak, H. S., Mylianyk, R. V. (2019). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na formuvannia kompetentsii upravlinskoho personalu [Impact of digital technologies on formation of managerial personnel competencies]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (24), 10–16. (in Ukrainian)
11. Mazur, Yu. M., Kis, S. Ya. (2024). Zaluchennia ta motyvatsiia personalu do uchasti v tsyfrovyykh transformatsiiakh [Engagement and motivation of personnel to participate in digital transformations]. *Materialy II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Aktualni problemy menedzhmentu v umovakh suchasnykh vyklykiv» – Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference «Topical Problems of Management under Modern Challenges» (Ivano-Frankivsk, 3-4 April 2024)*, 60–62. (in Ukrainian)





12. Chaliuk, Yu. O. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku rynku pratsi v umovakh tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Modern trends of labor market development under digitalization of national economy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovations*, (26), 70–79. (in Ukrainian)
13. Khromushyna, L. A., Mohylna, L. M. (2025). Formuvannia tsyfrovyykh kompetentnostei personalu [Formation of digital competences of personnel]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, (1(46)), 80–85. (in Ukrainian)
14. Varis, I., Kravchuk, O., Parashchuk, Ye. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: mozhyvosti HRM-system [Digitalization of business processes of personnel management: possibilities of HRM systems]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Halych Economic Bulletin*, (1(74)), 90–102. (in Ukrainian)
15. Rudenko, M., Lakutin, D. (2022). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom v umovakh didzhitalizatsii pidpriemstv [Innovative approaches to personnel management in the conditions of digitalization of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (6), tom 1, 152–159. (in Ukrainian)
16. Lyzunova, O. M., Ishchenko, Ya. H., Kondrashova, H. V. (2018). Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [Use of innovative methods of enterprise personnel management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (14), 448–456. (in Ukrainian)

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.*