

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168>

УДК 005.95.32:[004:658]

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

EMPLOYEE MOTIVATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF AN ENTERPRISE: CURRENT CHALLENGES AND TOOLS

Материнська Ольга Андріївнакандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла КоцюбинськогоORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5966-7676>**Любченко Вікторія Віталіївна**здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла КоцюбинськогоORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5465-2704>**Maternyńska Olga, Liubchenko Viktoriia**

Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

У статті досліджено особливості мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства. Визначено основні виклики, що виникають у процесі адаптації системи управління персоналом до цифрових змін, зокрема необхідність підвищення залученості персоналу, подолання опору нововведенням, розвитку цифрових компетентностей і забезпечення психологічного добробуту персоналу. Обґрунтовано, що ефективна система мотивації в сучасних умовах має поєднувати матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти впливу. Розкрито роль корпоративної культури, професійного розвитку, гнучких форм організації праці та цифрових HR-рішень у підвищенні продуктивності праці й лояльності працівників. Встановлено, що ефективна мотиваційна політика сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та стійкості підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, цифрова трансформація, інструменти мотивації, продуктивність праці, залученість персоналу, HR-технології.

The article explores the peculiarities of personnel motivation in the context of the global digital transformation of an enterprise. Modern economic conditions dictate that digital transformation encompasses all areas of business, particularly the human resource management system. The active implementation of digitalization significantly alters traditional approaches to employee stimulation. Motivation now acquires a new meaning, as it must not only encourage high performance but also ensure the successful adaptation of employees to digital changes. The study identifies key challenges arising during the adaptation of the HR management system, including the critical need to increase employee engagement, overcome inherent resistance to technological innovations, develop essential digital competencies, and ensure the psychological well-being of the staff. Furthermore, the research highlights that digitalization, despite offering flexible and hybrid work opportunities, often complicates team interaction, corporate culture maintenance, and the emotional connection between the employee and the enterprise. Continuous changes and information overload can lead to professional burnout. Therefore, it is substantiated that an effective motivation system in modern conditions must be comprehensive, combining material, non-material, and digital tools of influence. The study reveals the paramount role of corporate culture, continuous professional development, flexible work arrangements, and innovative digital HR solutions (such as HR analytics, online communication platforms, and automated assessment systems) in increasing labor productivity and employee loyalty. Special attention is paid to the synchronization of personal goals with the overall enterprise strategy to minimize resistance to innovations.



It is established that a highly adaptable and effective motivational policy fundamentally contributes to higher labor productivity, sustained employee engagement, and the overall resilience and long-term competitiveness of the enterprise in a rapidly changing digital environment.

Keywords: Personnel motivation; digital transformation; motivation tools; labor productivity; employee engagement; HR technologies.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки цифрова трансформація підприємства охоплює всі сфери діяльності, зокрема систему управління персоналом. Активне впровадження цифровізації в різних професійних сферах суттєво змінює підходи до мотивації персоналу. Зокрема мотивація набуває нового змісту, оскільки повинна не лише стимулювати працівників до досягнення високих результатів, а й забезпечувати їх адаптацію до цифрових змін, підтримувати залученість, професійний розвиток і психологічну стійкість. Проте на практиці багато підприємств продовжують використовувати здебільшого традиційні методи мотивації, які не враховують специфіку цифрового середовища. Саме тому дослідження мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства є важливим інструментом сучасних практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства активно досліджується в сучасній науковій літературі. У працях науковців активно досліджується вплив цифровізації на систему управління персоналом, зміни в підходах до стимулювання працівників, розвитку цифрових компетентностей та впровадження нових HR-інструментів.

Зокрема, у сучасних дослідженнях У. С. Савків, М. В. Лесика та О. В. Любченка [1] розкрито особливості управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації, а також акцентовано увагу на необхідності адаптації кадрових стратегій до змін зовнішнього середовища, використанні гнучких форм зайнятості та мотиваційних інструментів. Також досліджуються інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, зокрема значення автоматизації рекрутингу, аналітики даних про працівників, розвитку віртуального робочого середовища та створення мотиваційного середовища праці.

Обґрунтовано, що ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, професійний розвиток, гнучкі умови праці та визнання досягнень. Акцентовано увагу на значенні цифрових ком-

петентностей працівників як важливої передумови ефективного управління персоналом у сучасних умовах. Цифровізацію також визначено як чинник підвищення продуктивності праці та оптимізації діяльності підприємства.

У сучасних дослідженнях І. М. Сочинської – Сибірцевої, О. В. Сторожук та А. О. Доренської [4] також розкрито сутність новітніх технологій управління персоналом і підходи до підвищення ефективності роботи працівників.

Вагомий внесок у дослідження концептуальних аспектів цифровізації менеджменту персоналу зробили О. І. Кравчук, І. О. Варіс та К. О. Рубель. Дослідники доводять, що впровадження інноваційних технологій суттєво зменшує рутинне навантаження на HR-відділи та виводить мотиваційні механізми на новий стратегічний рівень. Крім того, напрями, ключові проблеми та нові можливості цифрової трансформації у сфері людських ресурсів, зокрема вплив діджиталізації на оцінку ефективності та систему винагород працівників, стали предметом ґрунтовних наукових розвідок Т. І. Длугопольської та Ю. В. Гук [8]. Попри значну кількість публікацій, питання трансформації саме мотиваційних інструментів у період швидкої зміни цифрового середовища залишається відкритим і потребує подальшої систематизації.

Попри наявність достатньої кількості досліджень, недостатньо вивченим залишається питання комплексного підходу до мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства, зокрема щодо поєднання матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів впливу в єдину систему.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідити особливості мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації, визначенні сучасних викликів та обґрунтування інструментів підвищення ефективності мотиваційної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальна цифровізація бізнес-процесів зумовлює об'єктивну необхідність переосмислення традиційних підходів до стимулювання праці, де мотивація персоналу стає ключовим інструментом адаптації людського капіталу до інноваційних змін та гарантом досягнення цільових показників

ефективності підприємства. В таких умовах змінюється не лише організація праці, а й сам зміст мотивації, адже працівники дедалі більше орієнтуються не тільки на матеріальну винагороду, а й на можливість розвитку, визнання, гнучкість і комфортне робоче середовище [1; 3].

Класичний підхід до формування мотиваційної політики передбачає розмежування інструментарію на фінансові стимули та засоби негрошового заохочення працівників. Матеріальна мотивація охоплює заробітну плату, премії, бонуси, надбавки та інші фінансові стимули, що спрямовані на задоволення економічних потреб працівників і підвищення їхньої зацікавленості в результатах праці [3]. Водночас у сучасних умовах лише фінансових стимулів недостатньо, тому все більшого значення набуває нематеріальна мотивація, яка передбачає визнання досягнень, кар'єрне зростання, навчання, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, участь працівників у прийнятті рішень та підтримку позитивного мікроклімату в колективі [3; 5]. Саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дає змогу сформувати комплексну систему мотивації персоналу.

Особливого значення нематеріальна мотивація набуває в умовах цифрової трансформації підприємства, оскільки сучасні працівники все більше цінують гнучкість умов праці, можливість дистанційної або гібридної роботи, баланс між професійним і особистим життям, доступ до навчання та швидкий зворотний зв'язок. За таких умов ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби працівників і бути орієнтованою на їхню довгострокову залученість.

На сучасному етапі цифровізація підприємств істотно впливає на підходи до управління персоналом, оскільки супроводжується автоматизацією HR-процесів, розвитком віртуального робочого середовища, використанням аналітики даних про працівників і зміною вимог до компетентностей персоналу. У зв'язку з цим мотивація персоналу має бути спрямована не лише на стимулювання продуктивної праці, а й на підтримку готовності працівників до змін, підвищення їхньої адаптивності та розвиток цифрових компетентностей [4].

Отже, ефективна система мотивації в умовах цифрової трансформації має поєднувати фінансову винагороду, професійний розвиток, визнання досягнень, підтримку психологічного добробуту та використання сучасних

HR-технологій. Саме такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Серед критичних аспектів стимулювання персоналу особливе місце посідає здатність кадрів до оперативного пристосування до оновлених виробничих алгоритмів, інноваційних технологічних рішень та змінених парадигм професійної комунікації. Особливу увагу варто приділити підвищенню якості внутрішньої комунікації як основі для формування єдиної системи цінностей, а також регулярному моніторингу ефективності трансляції стратегічних орієнтирів [6]. Завдяки синхронізації особистих цілей фахівців із загальною стратегією підприємства створюється стійке мотиваційне середовище, що мінімізує опір інноваціям та зміцнює професійну лояльність кадрів.

Важливим викликом також є недостатній рівень цифрових компетентностей працівників. У сучасному цифровому середовищі персонал повинен володіти навичками роботи з інформаційними системами, цифровими платформами, аналітичними інструментами та засобами онлайн-комунікації [4]. Водночас цифровізація, попри розширення можливостей дистанційної та гібридної зайнятості, ускладнює підтримання командної взаємодії, корпоративної культури та емоційного зв'язку працівника з підприємством. У зв'язку з цим особливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації, зокрема визнання досягнень, зворотний зв'язок, гнучкий графік, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також можливості професійного розвитку [2; 5].

Ефективність стимулювання праці в цифрову епоху прямо залежить від здатності організації нівелювати деструктивні чинники, які супроводжують перехід до високотехнологічних форматів діяльності. Постійні зміни, інформаційне перевантаження та висока інтенсивність цифрової взаємодії можуть спричинити втому, професійне вигорання та зниження мотивації до праці [1; 4]. Відтак, побудова стійкої мотиваційної моделі вимагає від підприємства гармонізації технологічного прогресу з ментальними можливостями працівників, що є запорукою збереження їхнього продуктивного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Ефективність реалізації кадрової політики в умовах невизначеності безпосередньо залежить від гнучкості інструментарію, що вико-

ристовується для підтримки продуктивності працівників. Сучасна система мотивації має охоплювати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні засоби впливу, професійний розвиток працівників, удосконалення внутрішньої комунікації та використання цифрових HR-рішень [1; 2]. Саме комплексне застосування таких інструментів дає змогу підвищити залученість персоналу, зміцнити його лояльність і забезпечити стійкість підприємства в умовах постійних змін.

Базовим інструментом мотивації залишається матеріальне стимулювання, що охоплює заробітну плату, премії, бонуси, надбавки та інші фінансові заохочення [2]. Водночас у цифровому середовищі все більшого значення набуває нематеріальна мотивація, зокрема визнання досягнень, кар'єрне зростання, професійний розвиток, гнучкий графік роботи, участь у прийнятті рішень, корпоративні заходи та підтримка позитивного психологічного клімату [2; 5]. Такі інструменти сприяють задоволенню потреб працівника у самореалізації, повазі та стабільності.

Важливу роль у сучасному цифровому середовищі відіграють інструменти навчання і розвитку цифрових компетентностей, оскільки ефективне функціонування підприємства в умовах цифровізації потребує від працівників готовності до постійного навчання та опанування нових цифрових рішень [4]. Поряд із цим важливими мотиваційними інструментами стають HR-технології, зокрема HR-аналітика, цифрові платформи для навчання, онлайн-комунікація та автоматизовані системи оцінювання результатів праці. Суттєвого значення також набуває підтримка балансу між роботою та особистим життям, оскільки працівники дедалі більше цінують гнучкі формати зайнятості, додаткові вихідні, можливість дистанційної роботи та емоційну

підтримку [5].

Отже, сучасні інструменти мотивації персоналу в цифровому середовищі мають комплексний характер і охоплюють матеріальні стимули, нематеріальні засоби впливу, навчання, розвиток цифрових компетентностей, використання HR-технологій та підтримку психологічного добробуту працівників. Їх поєднання створює передумови для формування ефективної мотиваційної системи, здатної забезпечити високу продуктивність праці та стійкий розвиток підприємства.

Удосконалення системи мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації має передбачати поєднання матеріальних, нематеріальних і цифрових інструментів впливу в єдину комплексну систему. Підприємствам доцільно орієнтувати мотиваційну політику не лише на фінансове стимулювання працівників, а й на створення умов для професійного розвитку, підвищення залученості, підтримки психологічного добробуту та формування сприятливого робочого середовища.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток цифрових компетентностей персоналу, оскільки здатність працівників ефективно використовувати сучасні технології безпосередньо впливає на результативність їхньої праці та адаптацію до змін [4]. Поряд із цим доцільним є впровадження сучасних HR-технологій, систем зворотного зв'язку, цифрових платформ для навчання та індивідуалізованих підходів до стимулювання працівників [4]. Це дасть змогу підвищити ефективність мотиваційної політики, зміцнити лояльність персоналу та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Висновки. Отже, у сучасних умовах цифрової трансформації мотивація персоналу перетворюється на важливий чинник ефективного функціонування та стійкого розви-

Таблиця 1

Основні інструменти мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації

Інструменти	Характеристика	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки	Підвищення економічної зацікавленості працівників
Нематеріальна мотивація	Визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік, додаткові вихідні	Зростання лояльності та залученості персоналу
Професійний розвиток	Навчання, тренінги, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей	Адаптація працівників до цифрових змін
HR-технології	HR-аналітика, цифрові платформи, онлайн-комунікація, автоматизація HR-процесів	Підвищення ефективності управління персоналом

Джерело: сформовано авторами

тку підприємства. У статті обґрунтовано, що результативна система мотивації повинна мати комплексний характер і поєднувати матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти впливу, оскільки саме така взаємодія дає змогу підвищити залученість працівників, їхню продуктивність, лояльність і готовність до змін.

У ході дослідження встановлено, що цифрова трансформація змінює традиційні підходи до управління персоналом та висуває нові вимоги до працівників, зокрема щодо адаптивності, безперервного навчання та розвитку цифрових компетентностей. Визначено, що основними викликами мотивації персоналу в сучасному цифровому середовищі є адаптація до нових умов праці, недостат-

ній рівень цифрової підготовки, підтримання залученості в умовах дистанційної або гібридної зайнятості та збереження психологічного добробуту працівників.

Доведено, що найбільш ефективними інструментами мотивації в умовах цифрової трансформації є не лише фінансові стимули, а й визнання досягнень, професійний розвиток, гнучкі формати зайнятості, розвиток цифрових компетентностей, використання HR-технологій та підтримка балансу між роботою й особистим життям. Саме тому удосконалення системи мотивації персоналу доцільно розглядати як одну з ключових передумов підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Савків У.С., Лесик М.В., Любченко О.В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 973–982. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-114.
3. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.Б., Балюк О.Б. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-9-04-08.
4. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навч. посібник. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 248 с.
5. Нематеріальна мотивація. Onpage School. 2025. URL: <https://onpage.school/non-material-motivation/> (дата звернення: 06.03.2026).
6. Материнська О.А., Конопацька М.О. Стратегічне управління комунікаціями для забезпечення реалізації місії, візії та принципів сталого розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 4(81). С. 217-222. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/81_2025/35.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
7. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. Вип. 12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-07-04
8. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 13–18. DOI: 10.32843/bses.61-2.

REFERENCES:

1. Savkiv U. S., Lesyk M. V., Liubchenko O. V. (2024) Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh turbulentnosti ta tsyvrovizatsii [Human resource management under conditions of turbulence and digitalization]. *Naukovi perspektivy – Scientific Perspectives*, vol. 5(47), pp. 973–982. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982.
2. Bondar T., Krasnonos A. (2023) Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-114.
3. Kononenko Zh. A., Karnaukhova H. B., Baliuk O. B. (2023) Tsyvrovizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti: znachenia ta vplyv [Digitalization of entrepreneurial activity: Meaning and impact]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 9. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-9-04-08.
4. Sochynska-Sybirseva I. M., Storozhuk O. V., Dorenska A. O. (2023) Novitni tekhnolohii upravlinnia personalom [Latest technologies of personnel management]. Kropyvnytskyi: TsNTU. (in Ukrainian).
5. Nematerialna motyvatsiia [Non-material motivation]. (2025) Onpage School. Available at: <https://onpage.school/non-material-motivation/> (accessed April 02, 2026).

6. Materynska O. A., Konopatska M. O. (2025) Stratehichne upravlinnia komunikatsiiamy dlia zabezpechennia realizatsii misii, vizii ta pryncypiv staloho rozvytku pidpriemstva [Strategic communications management to ensure the implementation of the mission, vision, and principles of sustainable enterprise development]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, vol. 4(81), pp. 217-222. Available at: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/81_2025/35.pdf (accessed April 02, 2026).

7. Kravchuk O. I., Varis I. O., Rubel K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: konceptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 12. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-07-04.

8. Dluhopolska T. I., Huk Yu. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in the HR sphere: directions, problems and opportunities]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Prychornomorski Economic Studies*, vol. 61, pp. 13–18. DOI: 10.32843/bses.61-2.

Дата надходження статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 14.04.2026

Дата публікації статті: 20.04.2026