

УДК 005.96:004.9
DOI: 10.60022/3(4)-22S

Бабіцький Денис Валерійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Babitskyi Denys Valeriiovych

student of the second (Master's) level of higher education
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine
ORCID: 0009-0002-8043-0088

Сабасьв Гліб Сергійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Sabaiev Hlib Serhiiovych

student of the second (Master's) level of higher education
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine
ORCID: 0009-0005-2769-3606

Зачосова Наталія Володимирівна

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Zachosova Nataliia Volodymyrivna

Doctor of Economic Sciences, Professor of Management and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8469-3681

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено трансформаційний вплив цифрового управління персоналом на систему мотивації працівників підприємств. Розглянуто сучасні інструменти цифрового управління, зокрема HRIS-системи, аналітику великих даних, LMS, гейміфікацію та цифрові платформи зворотного зв'язку. Визначено, що цифровізація HR-процесів сприяє переходу від зовнішньої мотивації до внутрішньої, орієнтованої на розвиток компетентностей, автономію працівників та їхню залученість до роботи. Проведено порівняльний аналіз традиційних і цифрових моделей мотивації персоналу, встановлено їх ключові відмінності та ефективність. Показано, що впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищити рівень залученості працівників, зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці. Наведено практичні рекомендації щодо цифровізації мотиваційних процесів на підприємстві.

Ключові слова: цифрове управління, інтелектуалізоване управління персоналом, мотивація співробітників, цифрова трансформація у сфері управління персоналом, залученість співробітників, гейміфікація, HR-аналітика, цифрова економіка.

THE IMPACT OF DIGITAL MANAGEMENT ON AN ORGANIZATION'S EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM

Abstract. The increasing trend towards digitalization of business processes of modern enterprises, the updating of HR policies of business entities in accordance with the principles of human-centeredness, and the popularization of the remote employment model have led to the combination of personnel management mechanisms and its motivational component with the digital business management ecosystem. This article examines the transformative impact of digital HR management on employee motivation systems in organizations. It explores modern digital management tools, including HRIS, big data analytics, LMS, gamification, and digital feedback platforms. It is determined that the digitalization of HR processes facilitates the transition from external to internal motivation, focused on competency development, employee autonomy, and their



engagement in work. A comparative analysis of traditional and digital models of employee motivation is conducted, and their key differences and effectiveness are identified. It is shown that the implementation of digital tools allows for an increase in employee engagement, a reduction in staff turnover, and an increase in labor productivity. Significant differences between traditional and digital models of personnel motivation have been identified. The traditional system is based mainly on material incentives and periodic assessment of results, which limits its adaptability to rapid changes in the external environment. In contrast, the digital model is characterized by continuity of assessment, a high level of personalization of managerial influences and the use of data analytics for decision-making. It has been confirmed that the implementation of digital HR tools ensures increased efficiency of management processes, in particular through increased transparency of performance evaluation and efficiency of decision-making. The generalized results indicate an increase in the level of staff engagement to 80-86%, which is confirmed by analytical reports of Deloitte, McKinsey and research in the field of HR analytics. Practical recommendations are provided regarding the digitalization of motivational processes within an organization.

Keywords: digital management, Smart HRM, personnel motivation, HR digital transformation, employee engagement, gamification, HR analytics, digital economy.

Постановка проблеми. Посилення тенденції до цифровізації бізнес-процесів сучасних підприємств, оновлення їх кадрових політик у відповідності до принципів людиноцентризму, популяризація моделі дистанційної занятості призвели до поєднання механізмів управління персоналом і його мотиваційної складової з цифровою екосистемою управління бізнесом і забезпечили проникнення цифрових технологій у систему HR-менеджменту на різних рівнях прийняття управлінських рішень.

Отже, у сучасній цифровій економіці, де гібридна та дистанційна робота стали звичним явищем, а також на тлі викликів, що виникли внаслідок введення в Україні режиму надзвичайного стану з 2022 року, традиційна система мотивації персоналу, яка тривалий час базувалася переважно на матеріальних стимулах – поступово втрачає свою ефективність [1]. Персонал компаній, особливо представники поколінь Y та Z, все частіше очікують не лише фінансової винагороди, а й можливостей для професійного та особистого розвитку, кар'єрного зростання, публічного визнання досягнень, гнучкого графіку роботи, сприятливого клімату у колективі та постійної психологічної підтримки з боку організації [2, 3]. Цифрове лідерство в бізнесі, яке є важливою конкурентною перевагою у боротьбі за клієнтів і водночас кадровий ресурс високого рівня кваліфікації, передбачає глибоку інтеграцію штучного інтелекту, технологій великих даних, HRIS-систем, навчальних платформ та елементів гейміфікації [4] у процеси мотивації персоналу, оскільки дозволяє розвивати нематеріальні форми стимулювання, сприяти задоволенню інтересів і потреб працівників за допомогою формату цифрового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу цифрового менеджменту на управління персоналом активно досліджується в наукових працях як українських, так і зарубіжних вчених. Так, Івашук О.О. прослідковує, як змінюється система мотивації під впливом цифровізації інноваційної діяльності підприємства [1]; Саркісян Н.А. та Харафонова О.І. простежують, як концепція Smart HRM впливає на ефективність HR-систем у цифровій економіці [2], Спіцина А. та Нестеренко О. визначають особливості управління мотивацією персоналу у кризових умовах цифрової трансформації бізнес-процесів, акцентуючи увагу на адаптації HR-практик до нових технологічних умов [3]. Зарубіжні науковці, зокрема Бондарук Т., Брюстер К., Аль-Харабше С., Аттіані М., Альшавабке Р., Хамадне С., Альшуріде М., Грейс Т., Прейз Ф., Дейв Л., Хабіб О., Штромаєр С. підтверджують, що цифрові інструменти HR-менеджменту значно підвищують продуктивність праці персоналу завдяки зростанню рівня їх внутрішньої мотивації [4-7]. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань на межі цифровізації та HR-менеджменту, недостатньо дослідженими залишаються можливості інтеграції інструментів цифрового менеджменту у кадрові політики та кадрові стратегії вітчизняних підприємств. Зокрема, потребує подальшого вивчення специфіки адаптації цифрових мотиваційних парадигм до умов українського ринку праці, високої конкуренції за таланти, викликів нестабільного економічного середовища та реалій воєнного часу.

Метою статті є виявлення впливу цифрового менеджменту на систему мотивації персоналу підприємств та обґрунтування рекомендацій щодо впровадження цифрових інструментів у систему управління мотивацією працівників сучасних компаній.

Виклад основного матеріалу. Цифрове управління персоналом є стратегічним підходом, що базується на комплексному використанні цифрових технологій для оптимізації всіх етапів циклу HR-менеджменту. До основних інструментів цифрового управління кадровими ресурсами бізнесу належать HRIS-платформи (інформаційні системи управління персоналом), аналітика великих даних, системи гейміфікації, цифрові платформи зворотного зв'язку та комунікації в режимі реального

часу та персоналізовані системи управління навчанням з елементами штучного інтелекту [2, 4, 6]. Використання цих інструментів забезпечує інтеграцію процесів підбору, оцінювання, навчання та розвитку персоналу в єдину цифрову екосистему, дозволяє сформувати механізм цифрового рекрутингу, адаптації та онбордингу працівників, що є критично важливим для залучення покоління зумерів до системи онлайн та офлайн зайнятості.

На теоретико-методичному рівні Спіцина А. В., Нестеренко О. Ю. визначають мотивацію як сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом і персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства [3, с.307]. Цифровізація поступово трансформує систему мотивації персоналу, зміщуючи акцент із переважно зовнішніх стимулів таких як заробітна плата, премії на внутрішні мотиватори, пов'язані з розвитком компетентностей, на автономію у прийнятті рішень та відчуття значущості результатів праці. Така трансформація відповідає сучасним підходам до теорії мотивації, які акцентують увагу на задоволенні базових психологічних потреб працівника, особливо в умовах ризиків воєнного часу, емоційного та професійного вигорання, перманентного стресу, тощо.

Основними механізмами впливу цифрового управління на підходи до мотивації персоналу є: автоматизація HR-процесів та аналітика даних, що забезпечують прозорість ключових показників ефективності та дозволяють прогнозувати ризики плинності кадрів; гейміфікація, яка підвищує залученість працівників через елементи змагання, досягнення результатів і топових позицій серед інших учасників колективу та розподілу винагороди; безперервний фідбек на поставлені завдання у режимі реального часу, що підсилює оперативність прийняття управлінських рішень; а також персоналізовані навчальні траєкторії, які сприяють розвитку індивідуальних компетенцій працівників [3, 5, 7] і дають змогу HR-менеджерам сформувати для працівників індивідуальні кар'єрні траєкторії.

Слід зазначити, що цифрові HR-технології не лише автоматизують управлінські процеси у системі HR-менеджменту, але й трансформують сутнісну логіку взаємодії між працівником і підприємством. Використання аналітики даних дозволяє формувати індивідуальні профілі працівників, що підвищує точність мотиваційних впливів і ефективність управлінських рішень, або ж встановити особу працівника, що є джерелом кадрових ризиків, і визначити форми його мотивування до зміни власної поведінки. У свою чергу, гейміфікація сприяє формуванню довгострокової залученості персоналу у командну роботу через механізми досягнень і визнання професійних результатів у цифровому середовищі бізнесу.

Як зазначає Івашук О. О., цифрові HR-трансформації у механізмах управління персоналом і його мотивацією націлені на те, щоб зробити досвід працівника зручним, прозорим і справедливим за допомогою технологій [1, с.27]. У контексті цифровізації відносин з управління персоналом Саркісян Н. А., Гарафонова О. І. наголошують на тому, що поява концепції Smart HRM стала відповіддю на потребу в інтелектуалізації кадрового менеджменту. На відміну від електронного HRM, який передбачає автоматизацію вже існуючих процесів, Smart HRM базується на використанні алгоритмів машинного навчання, прогнозової аналітики та самонавчальних систем для прийняття рішень у сфері управління людським капіталом [2, с.98], а відтак може стати ефективним інструментом запровадження моделі комплексної цифрової мотивації персоналу.

У табл. 1 проведено порівняння традиційних та цифрових систем мотивації персоналу підприємств.

Таблиця 1

Порівняння традиційних та цифрових систем мотивації персоналу підприємств

Параметр	Традиційна мотивація	Цифрова мотивація
Домінуючий тип стимулів	Зовнішні (матеріальні премії)	Внутрішні (автономія, розвиток, визнання)
Система оцінки ефективності	Періодичне, суб'єктивне	Постійне, автоматизоване
Рівень залученості працівників	48–59%	76–86%
Плинність кадрів	18–25%,	9–10%
Участь у навчанні	близько 22%	до 78%

Джерело складено авторами за даними [1, 2, 5, 6]

Наведені в таблиці 1 характеристики є узагальненими на основі аналізу наукових публікацій та аналітичних звітів Deloitte [8], McKinsey [9] і досліджень у сфері HR-аналітики [5, 6]. Вони відображають середні тенденції змін ключових індикаторів ефективності управління персоналом у результаті впровадження цифрових HR-інструментів у різних галузях економіки. Представлені діапазони значень сформовані як узагальнення результатів різних досліджень і демонструють варіативність ефектів

залежно від масштабу та специфіки діяльності підприємств.

Порівняльний аналіз, наведений у табл.1, свідчить про суттєві відмінності між традиційною та цифровою моделями мотивації персоналу. Традиційна система базується переважно на матеріальних стимулах і періодичному оцінюванні професійних результатів і досягнень, що обмежує її адаптивність до швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Натомість цифрова модель характеризується безперервністю процесу оцінювання, високим рівнем персоналізації та адресності управлінських впливів і використанням аналітики даних для прийняття рішень, наприклад, щодо переведення працівника на вакантну посаду, надання йому ресурсу для навчання і підвищення кваліфікації, його руху кар'єрною траєкторією, виплати премії, тощо.

Причинами таких трансформацій є розвиток цифрових технологій, які забезпечують доступ до оперативної інформації про діяльність працівників, а також зміна очікувань трудових поколінь, наймолодше з яких дедалі більше орієнтується на автономію, професійний розвиток і гнучкість умов праці. Водночас, цифровізація підвищує вимоги до цифрових компетенцій і рівня цифрової грамотності як працівників, так і управлінського персоналу, що створює нові виклики для менеджменту організацій та його розвитку у цифровому просторі.

Таким чином, цифрова система мотивації є більш ефективною з точки зору залученості працівників, зниження рівня плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Однак, її впровадження на підприємстві потребує системного підходу до управління організаційними змінами та розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Кейси сучасних компаній підтверджують ефективність цифрових HR-рішень у системі мотивації персоналу. У компанії Intelsoft Group LLC запровадження системи Smart HRM призвело до зниження плинності кадрів на 47% та підвищення рівня залученості до 76%, що за даними внутрішньої HR-аналітики компанії, відображає позитивний економічний та соціальний ефект від впровадження цифрової системи управління персоналом. У компанії SoftServe використання платформ постійного зворотного зв'язку забезпечує стабільно високий рівень залученості персоналу. Подібні результати демонструють також компанії «Аврора» та «МХП», що підтверджує ефективність цифрових мотиваційних практик у різних секторах економіки [5-8].

Серед основних ризиків впровадження цифрового управління персоналом слід виділити інформаційне перевантаження працівників, емоційне вигорання через постійний контроль, страх заміни робочих місць штучним інтелектом і недостатній рівень цифрових компетенцій. Для мінімізації цих ризиків доцільно запроваджувати програми цифрового добробуту, розвиток управлінських компетентностей керівників та поетапну цифрову трансформацію системи менеджменту організації.

Модель вдосконалення системи мотивації персоналу із використанням принципів і інструментів цифрового менеджменту має складатися з трьох елементів: вхід – цифрові інструменти управління персоналом, процес – трансформація мотивації від зовнішньої до внутрішньої та вихід – підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення організаційної ефективності підприємства завдяки роботі цілісного вмотивованого колективу.

Переваги цифрової моделі мотивації зумовлені передусім використанням даних у реальному часі, можливістю персоналізації управлінських впливів і підвищенням прозорості оцінювання результатів праці. Натомість традиційна модель характеризується інертністю та обмеженою адаптивністю до змін цифрового середовища, що знижує її ефективність у сучасних умовах розвитку цифрової та поведінкової економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрове управління персоналом трансформує систему мотивації працівників підприємств, зміщуючи акцент мотиваційної стратегії із зовнішніх стимулів на внутрішні мотиваційні чинники. Це сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню плинності кадрів і зростанню продуктивності праці.

Запровадження цифрових HR-інструментів забезпечує вивільняє резерви для підвищення ефективності управлінських процесів, зокрема через зростання прозорості оцінювання продуктивності праці та оперативності прийняття кадрових рішень. Водночас, основні ризики цифровізації мотивації персоналу полягають у інформаційному перевантаженні, емоційному вигоранні працівників і недостатньому рівні їх цифрових компетенцій і цифрової грамотності.

На прикладному рівні синергія діджитал-менеджменту та людиноорієнтованого HR-менеджменту може відбутися шляхом запровадження інтегрованих HRIS-рішень, тобто інформаційних систем управління персоналом, завдяки розвитку цифрових навиків працівників і застосуванню інструментів HR-аналітики для підвищення ефективності мотиваційних політик.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням впливу технологій штучного інтелекту на мотивацію персоналу та наданням пропозицій щодо напрямів цифрового розвитку систем HR-менеджменту.

Література

1. Івашук О. О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 24-33.
2. Саркісян Н. А., Гарафонов О. І. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 96-101.
3. Спіцина А. В., Нестеренко О. Ю. Мотивація персоналу за умов цифровізації процесів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 78. С. 89-95.
4. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. № 27. P. 1-20.
5. Al-kharabsheh S., Attiany M., Alshawabkeh R., Hamadneh S., Alshurideh M. The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*. 2023. № 7. P. 275-282.
6. Grace T., Praise F., Dave L., Habib O. Digital Transformation and Employee Performance: A Cross-Industry Analysis. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/398004259> (дата звернення: 05.03.2026).
7. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2020. № 34. P. 239-245.
8. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html> (дата звернення: 05.03.2026).
9. McKinsey & Company. The future of work after COVID-19. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення: 05.03.2026).
10. CIPD. People Profession 2030: A collective view of future trends. 2022. London. URL: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/234people-profession-2030-report-compressed_tcm18-86095.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

References

1. Ivashchuk O. O. (2025). Transformatsiia systemy motyvatsii personalu pid vplyvom tsyfrovizatsii innovatsiinoi diialnosti [Transformation of the personnel motivation system under the influence of digitalization of innovative activity]. *Aktualni problemy ekonomiky*, No. 7 (289), pp. 24-33.
2. Sarkisian N. A., & Garafonova O. I. (2025). Vplyv Smart HRM na efektyvnist HR-systemy pidpriemstva v tsyfrovii ekonomitsi [Impact of Smart HRM on the efficiency of the enterprise HR system in the digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*, No. 200, pp. 96-101.
3. Spitsyna A. V., & Nesterenko O. Yu. (2023). Motyvatsiia personalu za umov tsyfrovizatsii protsesiv upravlinnia pidpriemstvom [Staff motivation under the conditions of digitalization of enterprise management processes]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 78, pp. 89-95.
4. Bondarouk T., & Brewster C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, No. 27, pp. 1-20.
5. Al-kharabsheh S., Attiany M., Alshawabkeh R., Hamadneh S., & Alshurideh M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, No. 7, pp. 275-282.
6. Grace T., Praise F., Dave L., & Habib O. (2025). Digital Transformation and Employee Performance: A Cross- Industry Analysis. *Available at*: <https://www.researchgate.net/publication/398004259> (accessed on 05 March 2026).
7. Strohmeier S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, No. 34, pp. 239-245.
8. Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends 2023. *Available at*: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
9. McKinsey & Company. (2022). The future of work after COVID-19. *Available at*: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (accessed on 05 March 2026).
10. CIPD. (2022). People Profession 2030: A collective view of future trends. *London. Available at*: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/234people-profession-2030-report-compressed_tcm18-86095.pdf (accessed on 05 March 2026).

Отримано: 06.03.2026

Прийнято до публікації: 06.04.2026

Опубліковано: 15.04.2026