



Менеджмент

УДК 331.101.3:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156023>

**Мотиваційні аспекти ефективної організації праці в умовах цифрової
трансформації бізнесу**

Далюк Наталія Ярославівна

старший викладач кафедри менеджменту, Приватний вищий навчальний
заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука», вул. Степана Дем'янчука, 4, м. Рівне, Рівненська обл.,
33000, Україна,

<https://orcid.org/0009-0001-0442-6370>

Романов Артур Дмитрович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний
університет імені академіка Степана Дем'янчука», вул. Степана Дем'янчука, 4,
м. Рівне, Рівненська обл., 33000, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-3082-2016>

Бурачек Ігор Володимирович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська
політехніка», вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-0549-6917>

Прийнято: 08.09.2025 | Опубліковано: 18.09.2025



Анотація: Цифрова трансформація бізнесу радикально змінює традиційні підходи до організації праці та формує нові виклики у сфері мотивації персоналу. Перехід до дистанційної, гібридної і проєктної зайнятості зумовлює необхідність адаптації мотиваційних систем до умов цифрового середовища, де ключову роль відіграють цифрові інструменти, платформи управління й аналітичні системи. Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні ефективних моделей мотивації, здатних забезпечити залученість і продуктивність працівників у нових умовах. **Мета.** Дослідити мотиваційні аспекти ефективної організації праці в умовах цифрової трансформації бізнесу, виявити проблеми та виклики мотивації персоналу, а також проаналізувати наукові підходи і практичні моделі сучасних мотиваційних систем. **Методи.** У дослідженні застосовано комплексний підхід, що включає аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз традиційних і сучасних теорій мотивації, систематизацію практичних моделей мотиваційних стратегій у цифровому бізнесі, а також узагальнення емпіричних даних міжнародних організацій і консалтингових компаній щодо впливу цифровізації на мотивацію персоналу. **Результати.** Встановлено, що цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності організації праці завдяки автоматизації, використанню аналітичних систем і цифрових платформ управління. Це позитивно впливає на мотивацію персоналу, зменшуючи рутинні завдання та розширюючи можливості для самореалізації. Водночас виявлено ключові проблеми, серед яких технострес, труднощі адаптації до нових технологій, ризик ізоляції працівників, надмірний контроль і трансформація корпоративної культури. Проаналізовано традиційні мотиваційні теорії (Маслоу, Герцберг, Врум, Адамс) та сучасні підходи (самодетермінації, гнучкі моделі управління, OKR, гейміфікація, Total Rewards), що доводить необхідність їх інтеграції у цифровому середовищі. **Висновки.** Мотиваційні системи в умовах цифрової трансформації мають ґрунтуватися на поєднанні класичних наукових підходів і сучасних практичних моделей. Вони повинні враховувати потребу



працівників у гнучкості, автономії, навчанні та підтримці психологічного добробуту. Реалізація таких систем сприяє підвищенню залученості, продуктивності та інноваційності персоналу, що є ключовою умовою сталого розвитку бізнесу в цифрову епоху.

Ключові слова: *цифрова трансформація бізнесу, технострес, цифрові інструменти управління, організаційна залученість, інноваційні мотиваційні системи.*

Motivational aspects of effective work organization in the context of digital business transformation

Nataliia Daliuk

Senior Lecturer at the Department of Management, Private Higher Education Establishment “Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”, Ukraine, 33027, Rivne, Academician Stepan Demianchuk Str., 4, <https://orcid.org/0009-0001-0442-6370>

Artur Romanov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Private Higher Education Establishment “Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”, Ukraine, 33027, Rivne, Academician Stepan Demianchuk Str., 4, <https://orcid.org/0000-0003-3082-2016>

Igor Burachek

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine, 10005, Zhytomyr, Chudnivska Str., 103, <https://orcid.org/0000-0003-0549-6917>



Abstract: Digital business transformation radically changes traditional approaches to work organization and creates new challenges in the field of personnel motivation. The transition to remote, hybrid and project employment necessitates the adaptation of motivational systems to the conditions of the digital environment, where digital tools, management platforms and analytical systems play a key role. The relevance of the study is due to the need to form effective motivation models that can ensure employee engagement and productivity in new conditions. **Purpose.** To investigate the motivational aspects of effective work organization in the conditions of digital business transformation, identify problems and challenges of personnel motivation, and analyze scientific approaches and practical models of modern motivational systems. **Methods.** The study uses a comprehensive approach that includes an analysis of scientific literature, a comparative analysis of traditional and modern theories of motivation, a systematization of practical models of motivational strategies in digital business, and a generalization of empirical data from international organizations and consulting companies on the impact of digitalization on personnel motivation. **Results.** It has been established that the digitalization of business processes contributes to increasing the efficiency of labor organization through automation, the use of analytical systems and digital management platforms. This has a positive effect on staff motivation, reducing routine tasks and expanding opportunities for self-realization. At the same time, key problems have been identified – technostress, difficulties in adapting to new technologies, the risk of employee isolation, excessive control and transformation of corporate culture. Traditional motivational theories (Maslow, Herzberg, Vroom, Adams) and modern approaches (self-determination, flexible management models, OKR, gamification, Total Rewards) have been analyzed, which proves the need for their integration in the digital environment. **Conclusions.** Motivational systems in the context of digital transformation should be based on a combination of classical scientific approaches and modern practical models. They should take into account employees' need for flexibility, autonomy, training and support for psychological well-being. The implementation of such systems contributes



to increased engagement, productivity and innovation of personnel, which is a key condition for sustainable business development in the digital era.

Keywords: *digital business transformation, technostress, digital management tools, organizational engagement, innovative motivational systems.*

Постановка проблеми. Сучасна цифрова трансформація бізнесу кардинально змінює підходи до організації праці, ставлячи перед компаніями нові виклики у сфері мотивації персоналу. Традиційні інструменти стимулювання втрачають ефективність в умовах гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи й автоматизації бізнес-процесів. Недостатня увага до мотиваційних аспектів у цифровому середовищі призводить до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів і втрати конкурентних переваг. Проблематика полягає у тому, що більшість організацій концентрується на технологічних інноваціях, ігноруючи соціально-психологічні чинники, які визначають залученість і результативність працівників. Таким чином, виникає потреба в нових підходах до формування мотиваційної системи, яка враховуватиме гібридні формати роботи, цифрові інструменти управління персоналом і зміну ціннісних орієнтацій поколінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про зростання інтересу дослідників до проблематики цифровізації праці та її впливу на мотивацію персоналу. Особливої уваги останніми роками набуло питання техностресу як чинника, що суттєво трансформує організаційну поведінку. Так, Г. Хессарі та ін. розглядають технострес як ключовий бар'єр інноваційності працівників, доводячи, що його вплив послаблює організаційну відданість і стримує креативні ініціативи співробітників, навіть у тих випадках, коли компанія активно підтримує розвиток цифрових компетентностей [1]. Подібної проблематики торкаються А. Атріан та С. Гоббех, однак вони акцентують увагу на тому, що надмірна інтенсивність цифрових навантажень прямо корелює зі зниженням результативності праці. Автори підкреслюють, що



ефективними засобами протидії є організаційні стратегії управління техностресом, спрямовані на збалансування технологічних вимог і ресурсів працівника [2].

У статті А. Бай та М. Вахедян акцент зроблено на зв'язку між цифровим середовищем і ментальним здоров'ям працівників. Дослідники продемонстрували, що організаційна підтримка та наявність етичного середовища відіграють роль буфера, який мінімізує стресові наслідки цифровізації, знижує рівень тривожності та посилює психологічну стійкість персоналу [3]. У більш ранніх теоретичних напрацюваннях М. Тарафдар та ін. сформульовано концепцію «техностресового трикутника», де поєднуються як негативні, так і позитивні ефекти цифрових технологій. Автори виокремлюють явища техностресу та технодистресу і пропонують дизайн-орієнтовані підходи до розробки технологій, що здатні знижувати стресогенний вплив цифрових інструментів [4].

Українські науковці також активно досліджують питання трансформації праці під впливом цифровізації. Зокрема, Л. Ремньова та С. Хмелевський розглядають диджиталізацію HR-процесів як провідний тренд розвитку інноваційного управління персоналом. Вони підкреслюють, що використання автоматизованих систем рекрутингу, аналітичних платформ для оцінки результативності та інструментів для управління залученістю створює нові можливості для формування мотиваційних стратегій, орієнтованих на гнучкість і прозорість [5].

Особливу увагу привертає дослідження А. М. Колота та О. О. Герасименко, які вводять концепт «Праця 4.0», що характеризує новий етап розвитку трудових відносин. Науковці наголошують, що цифрова трансформація передбачає не тільки автоматизацію, але і нові моделі взаємодії між роботодавцем і працівником, де центральним елементом виступає адаптивна система мотивації, чутлива до змін середовища [6].



Проблеми відновлення соціально-трудової сфери в умовах глобальних і локальних викликів розглядають О. Новікова та Н. Азьмук. Вони доводять, що цифровізація може стати чинником посилення резильєнтності ринку праці, оскільки створює умови для більшої стійкості та гнучкості соціально-трудових відносин, зокрема в посткризових сценаріях розвитку [7].

У свою чергу, Г. Дейл та М. Такер звертають увагу на феномен «параної продуктивності» у віддаленій роботі, підкреслюючи, що постійний контроль і недовіра з боку менеджерів часто знижують внутрішню мотивацію працівників, тоді як автономія та довіра здатні підвищувати результативність. Важливим висновком авторів є твердження, що продуктивність у цифрових умовах більше залежить від психологічного комфорту та визнання внеску співробітників, ніж від жорсткого моніторингу їхньої діяльності [8].

Інший аспект впливу цифрової економіки на трудові відносини висвітлила І. Л. Петрова. Вона констатує, що поширення цифрових технологій трансформує структуру зайнятості, сприяючи зростанню нестандартних форм праці та розвитку її гнучких моделей. Науковиця акцентує, що така перебудова ринку праці одночасно створює нові можливості для самореалізації та породжує виклики у сфері гарантування стабільних доходів і соціального захисту. Висновки дослідження дозволяють зрозуміти, що мотиваційні чинники в цифровій економіці нерозривно пов'язані із забезпеченням балансу між гнучкістю та соціальною безпекою [9].

Значний внесок у розробку теми зробили також Г. М. Дергачова та Я. О. Колешня, які розглядають сутність і ключові риси цифрової трансформації бізнесу. Упровадження цифрових технологій змінює як організаційні моделі, так і сам характер праці, зумовлюючи нові вимоги до компетентностей працівників. Авторки підкреслюють, що успішна адаптація до цих змін потребує перегляду систем мотивації, оскільки традиційні матеріальні стимули поступово поступаються місцем нематеріальним, пов'язаним із розвитком, креативністю та можливістю впливати на процеси [10].



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених вивченню цифрової трансформації бізнесу та її впливу на трудові відносини, чимало аспектів залишаються відкритими. Зокрема, існуючі наукові розвідки здебільшого акцентують увагу на технічних параметрах упровадження цифрових інструментів або на загальних організаційних наслідках їх застосування. Натомість питання трансформації мотиваційних механізмів працівників у цифровому середовищі не отримало належної уваги.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – визначити й обґрунтувати ефективні мотиваційні механізми організації праці в умовах цифрової трансформації бізнесу для підвищення продуктивності, залученості персоналу та конкурентоспроможності компаній. Завдання дослідження: 1) проаналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації бізнесу та їхній вплив на організацію праці; 2) виявити основні проблеми та виклики мотивації персоналу в умовах цифрового середовища; 3) дослідити наукові підходи та практичні моделі мотиваційних систем у цифровому бізнесі.

Отже, актуальним завданням стає поєднання існуючих теоретичних підходів із практичними моделями управління персоналом у цифровому бізнесі з акцентом на формування мотиваційних стратегій, здатних забезпечити не лише продуктивність, але і стійкість соціально-трудових відносин. Саме у цьому полягає науковий і прикладний внесок даного дослідження.

Методи. У дослідженні застосовано комплексний підхід, що поєднує аналіз наукової літератури з питань мотивації і цифрової трансформації бізнесу. Проведено порівняльний аналіз традиційних і сучасних теорій мотивації, включаючи теорії Маслоу, Герцберга, Врума, Адамса та самодетермінації. Систематизовано практичні моделі мотиваційних стратегій, таких як OKR, гейміфікація та Total Rewards, з акцентом на їх адаптацію до цифрового середовища. Узагальнено емпіричні дані міжнародних організацій і



консалтингових компаній щодо впливу цифровізації на залученість і продуктивність персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний бізнес зазнає глибоких змін під впливом цифрової трансформації, що охоплює всі сфери діяльності компаній від виробничих процесів до управління персоналом і взаємодії із клієнтами. Упровадження цифрових технологій, таких як автоматизація бізнес-процесів, штучний інтелект (далі ШІ), великі дані та хмарні платформи, істотно змінює структуру робочих процесів, скорочує рутинні операції і створює нові вимоги до компетенцій працівників. Внаслідок цього традиційні моделі організації праці, засновані на жорстких графіках, ієрархічній структурі та стандартних мотиваційних інструментах, стають недостатньо ефективними (табл. 1).

Таблиця 1

Традиційні та сучасні моделі організації праці: порівняльний аспект

Параметр	Традиційна модель організації праці	Сучасна модель організації праці	Вплив на мотивацію
Формат роботи	Фіксований графік, офісна зайнятість	Дистанційна, гібридна, проєктна зайнятість	Підвищує автономію, гнучкість, зменшує стрес від офісних обмежень
Контроль результатів	Нагляд керівника, звітність	Аналітичні системи, цифрові платформи, KPI у режимі реального часу	Мотивація через прозорість, швидке визнання досягнень
Мотиваційні механізми	Фінансове стимулювання, премії	Комбіновані системи: грошові винагороди, гейміфікація, можливості професійного розвитку	Забезпечує внутрішню та зовнішню мотивацію, підтримує залученість
Організаційна структура	Ієрархічна, формальна	Гнучка, командно-проєктна, мережна	Стимулює ініціативність, розвиток компетенцій, співпрацю
Комунікації	Особисті наради, паперові документи	Онлайн-платформи, чат-боти, відеоконференції	Полегшує обмін інформацією, підвищує ефективність командної роботи
Навчання та розвиток	Традиційні тренінги, курси	E-learning, мікронавчання, самостійне навчання	Збільшує мотивацію через швидкий доступ до знань і саморозвиток

Джерело: власна розробка авторів.



Цифрова трансформація сприяє розвитку гнучких форматів роботи, таких як дистанційна, гібридна та проєктна зайнятість. Це вимагає від менеджменту не лише технічного забезпечення робочих процесів, але й адаптації мотиваційних механізмів до змінних умов праці. Працівники в цифровому середовищі очікують більшої автономії, можливості саморозвитку та швидкого визнання результатів своєї діяльності. Водночас зростає значення комунікаційних платформ, електронного управління завданнями та інтеграції систем оцінки продуктивності, що безпосередньо впливає на організацію командної роботи й ефективність досягнення поставлених цілей [11].

Застосування цифрових інструментів також змінює характер контролю та моніторингу результатів праці. Традиційні методи нагляду замінюються аналітичними системами, які дозволяють оцінювати продуктивність у режимі реального часу, прогнозувати завантаження співробітників і визначати пріоритети завдань. Це відкриває нові можливості для мотивації персоналу, адже ефективність праці стає більш прозорою, а досягнення конкретних результатів можна швидко винагороджувати (табл. 2).

Таблиця 2

Цифрові інструменти та платформи для підвищення мотивації і продуктивності персоналу

Інструмент / Платформа	Основні функції	Вплив на мотивацію	Вплив на ефективність праці
Asana / Trello	Управління завданнями та проєктами, візуалізація робочих процесів	Підвищує прозорість роботи, стимулює самостійність, відчуття досягнення	Оптимізує планування, зменшує дублювання задач, покращує контроль термінів
Slack / Microsoft Teams	Онлайн-комунікації, чат-канали, відеоконференції	Покращує командну взаємодію, швидкий обмін інформацією, мотивує до оперативної роботи	Зменшує час на комунікації, забезпечує централізований доступ до даних
LinkedIn Learning / Coursera / Udemy	Онлайн-курси, мікронавчання,	Сприяє саморозвитку та мотивації у	Прискорює опанування нових навичок, підвищує



	розвиток професійних компетенцій	результаті здобуття нових знань	кваліфікацію персоналу
Workday / SAP SuccessFactors	HR-аналітика, управління персоналом, оцінка KPI	Забезпечує об'єктивну оцінку, швидке визнання досягнень	Полегшує аналіз ефективності, планування розвитку та винагород
Gamification платформи (Bunchball, Hoopla)	Гейміфікація робочих процесів, внутрішні рейтинги, бонуси	Збільшує залученість, створює конкуренцію та внутрішню мотивацію	Підвищує продуктивність через ігрові механізми та стимулювання досягнень
Zoom / Google Meet	Відеоконференції, онлайн-наради	Зберігає соціальну взаємодію в дистанційних командах, підтримує командний дух	Зменшує витрати часу на поїздки, підвищує гнучкість організації роботи

Джерело: власна розробка авторів.

Це створює нові можливості для мотивації, оскільки ефективність праці стає більш прозорою, а досягнення конкретних результатів можна швидко винагороджувати, однак процес цифровізації супроводжується низкою викликів, що потребують уваги менеджменту та HR-фахівців [12]. Однією з ключових проблем є технострес, що спричинений активним використанням технологій. Постійна необхідність адаптації до нових цифрових інструментів, багатозадачність і високі вимоги до швидкості виконання завдань можуть призводити до емоційного вигорання та зниження мотивації працівників. Зокрема, дослідження показують, що технострес значно знижує організаційну відданість та інноваційну активність співробітників [13].

Упровадження новітніх цифрових інструментів також породжує проблеми адаптації персоналу. Не всі працівники мають достатній рівень цифрової грамотності, що ускладнює процес освоєння нових платформ і може викликати стрес і зниження ефективності праці. Відсутність належної підготовки та підтримки в організації підвищує ризик зниження продуктивності та мотивації персоналу, що підтверджується емпіричними дослідженнями [14]. Особливу увагу слід приділити відсутності особистого контакту та зниженню командного духу в цифровому середовищі. Використання віддалених і гібридних форматів роботи обмежує живу взаємодію, що є важливим чинником формування



командної культури та підтримки мотивації. Більш того, відсутність ефективних комунікаційних платформ може призводити до ізоляції працівників і зниження рівня залученості [15].

Водночас цифровізація може створювати ризик надмірного контролю. Аналітичні системи для моніторингу продуктивності дозволяють керівництву відстежувати робочі показники в реальному часі, проте надмірний контроль може зменшувати рівень автономії і самостійності працівників, що є важливими мотиваторами [11]. Цифрові інструменти також впливають на корпоративну культуру та психологічний клімат у колективах. Зміна способів комунікації і взаємодії може призводити до трансформації корпоративної культури, а ефективне використання цифрових платформ здатне сприяти розвитку довіри та зменшенню стресу серед працівників. Це підкреслює необхідність врахування психологічних аспектів при цифровізації робочого середовища [10, с. 283].

Нарешті, цифрові інструменти відкривають можливості для індивідуалізації мотиваційних стратегій. Аналітика великих даних дозволяє розробляти персоналізовані програми розвитку та винагороди, проте постійний моніторинг та оцінка можуть створювати стрес, якщо ці процеси не є прозорими і справедливими. Відсутність прозорості та справедливості в системі оцінки знижує довіру та мотивацію працівників, що робить критично важливим продумане впровадження цифрових платформ [12].

Наукове вивчення мотивації в умовах цифрового бізнесу спирається на дві великі групи підходів: традиційні теорії, які заклали фундамент для розуміння мотивів людської праці у XX столітті, та сучасні теорії і практичні моделі, що виникли або набули нового змісту в умовах цифровізації, гнучких форматів праці та масового застосування аналітичних інструментів. Традиційні підходи, зокрема ієрархія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікувань Врума та теорія справедливості Адамса, пояснюють мотивацію через задоволення базових і вищих потреб, розмежування гігієнічних чинників та мотиваторів, а також через раціональні оцінки «зусилля → результат →



винагорода» та порівняння власного внеску з внеском інших. У цифровому контексті ці теорії зберігають свій теоретичний сенс, але змінюється спосіб реалізації, адже задоволення потреб тепер інтегрується з цифровими можливостями навчання та розвитку, гігієнічні чинники включають умови віддаленої роботи, а очікування і справедливність втілюються через відкриті метрики й алгоритмічні правила розподілу винагород (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння традиційних та сучасних теорій і моделей мотивації в умовах цифрової трансформації бізнесу

Тип підходу	Основні положення	Вплив у традиційній моделі	Вплив у цифровій моделі
Маслоу (ієрархія потреб)	Поступове задоволення потреб від базових до самореалізації	Забезпечення стабільної зарплати, кар'єрне зростання	Фокус на гнучких умовах праці та саморозвитку через онлайн-навчання
Герцберг (гігієна та мотиватори)	Умови праці та визнання як ключові чинники	Основна увага на зарплаті й умовах офісу	Визнання через цифрові платформи, можливість кар'єрних ротацій
Врум (очікування)	Мотивація залежить від віри у зв'язок “зусилля → результат → винагорода”	Формалізовані системи премій	OKR, KPI в реальному часі, миттєві бонуси
Адамс (справедливість)	Мотивація залежить від відчуття справедливості	Порівняння зарплат між працівниками	Прозорі цифрові грейди, алгоритмічні розрахунки винагород
Самодетермінація (Deci & Ryan)	Автономія, компетентність, залученість	Обмежена автономія в класичній ієрархії	Гнучкі графіки, доступ до цифрових ресурсів, онлайн-спільноти
Agile/OKR-моделі	Гнучкість, командна взаємодія, швидкий зворотний зв'язок	Формальні річні оцінки результатів	Короткі цикли, регулярні зустрічі, інтегровані цифрові панелі
Гейміфікація	Використання ігрових механізмів	Майже не застосовувалась	Бейджі, рівні, рейтинги у внутрішніх системах
Total Rewards	Система загальних винагород	Стандартний соцпакет	Персоналізовані пільги, wellbeing-програми, підтримка work-life balance

Джерело: власна розробка авторів.



Сучасні підходи підкреслюють динамічність, персоналізацію й етичні обмеження застосування технологій. Теорія самодетермінації (Deci & Ryan) отримує новий рівень значущості, оскільки автономія, відчуття компетентності та соціальна інтеграція стають ключовими орієнтирами дизайну цифрового робочого простору. Ці потреби посилюються або підриваються залежно від того, чи дозволяють платформи працівнику обирати час і спосіб роботи, отримувати швидкий конструктивний фідбек та взаємодіяти в мережі однодумців. Модель характеристик роботи (Hackman & Oldham) також залишається релевантною, адже цифрові інструменти відкривають можливість штучного конструювання робочих місць із необхідною різноманітністю завдань, зворотним зв'язком і відчуттям значущості, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію [11].

Практичні моделі мотивації у цифровому бізнесі можна систематизувати за кількома архітектурами. Перша – методологічні моделі управління цілями (OKR, KPI у реальному часі). Вони перекладають очікувальну логіку в цифрову площину, де цілі формалізуються, ключові результати вимірюються автоматично, а винагорода та визнання відбуваються ближче до моменту досягнення. Такий підхід підвищує кореляцію між зусиллям і винагородою, скорочує часовий лаг у зворотному зв'язку та робить мотиваційні стимули більш своєчасними. Друга архітектура – agile-орієнтовані моделі для продуктивних команд, що поєднують автономні крос-функціональні команди, короткі ітерації, ретроспективи та метрики цінності для користувача. Така структура посилює відчуття власності над продуктом і підтримує внутрішню мотивацію через швидкі цикли навчання та визнання. Третя – навчкова модель винагороди, яка прив'язує компенсацію до підтверджених компетенцій і практичного впливу, а не лише до посадової назви, що особливо релевантно для цифрових професій із високою мобільністю навичок. Четверта – екосистема навчання (microlearning, бейджинг, наставництво), що інтегрує розвиток у робочий потік і формує кар'єрні траєкторії, які підтримують мотивацію професійного зростання. П'ята – well-being інтеграція, яка поєднує метрики продуктивності з індикаторами



добробуту та коригує політики навантаження, саме цей підхід спрямований на запобігання техностресу і вигоранню. Шоста – комбінована модель для віддалених команд, що включає правила асинхронної комунікації, «тихі години», SLA на відповіді та соціальні ритуали для підтримки причетності [12].

Особливу роль відіграє HR-аналітика та персоналізація. Сучасні системи дозволяють збирати три типи даних, а саме результатні (output), процесні (throughput) та поведінкові (collaboration), і синтезувати індивідуальні профілі мотиваційних потреб. Це дає змогу пропонувати персоналізовані стимули, як-от навчальні траєкторії, кар'єрні мікроротації і гібридні пакети винагород. Однак персоналізація потребує чіткої етики, яка полягає в мінімізації збору даних, анонімізації, отриманні інформованої згоди та прозорих політиках оскарження рішень, що ґрунтуються на алгоритмах. Інакше персоналізація ризикує стати інструментом надмірного контролю та зниження автономії.

Гейміфікація як окремий інструмент здатна підвищувати залученість через бейджі, рівні та лідерборди, але її ефективність залежить від прив'язки до реальних цілей бізнесу і від уникнення механік, що винагороджують активність замість цінності. Модель Total Rewards у цифровому бізнесі транслює ідею комбінованої винагороди, де окрім зарплати значимими стають розвиток, часова гнучкість, опції добробуту, компенсації для домашнього офісу та негрошові визнання в цифровому просторі.

На рівні вимірювання доцільно поєднувати кількісні та якісні індикатори: результатні метрики (клієнтська цінність), процесні (швидкість та якість ітерацій) і поведінкові (співпраця, наставництво). Суб'єктивні індикатори, як-от психологічна безпека, відчуття прогресу й енергія, необхідно вимірювати короткими регулярними опитуваннями для кореляційного аналізу з об'єктивними показниками. Такий змішаний підхід дозволяє уникнути пасток надмірного сповідування «даним заради даних» і спрямувати мотиваційні інтервенції туди, де вони найефективніші.



Узагальнюючи, наукові підходи та практичні моделі мотивації у цифровому бізнесі конвергують навколо декількох принципів, серед яких є баланс традиційних стимулів і нових цифрових механік; прозорість цілей і правил; персоналізація при дотриманні етичних меж; поєднання автономії із відповідальністю; інтеграція навчання в робочий процес; системна підтримка добробуту. Упровадження мотиваційних систем за цими орієнтирами підвищує шанси на збереження внутрішньої мотивації і підвищення результативності в умовах гібридних і віддалених організацій, водночас зменшуючи ризики техностресу та сприйнятої несправедливості.

Таким чином, традиційні теорії закладають фундамент для розуміння мотивації, а сучасні – забезпечують її ефективність у цифровому бізнесі. Вони не протиставляються, а взаємодоповнюють одна одну, адже базові принципи залишаються сталими, але форми їх реалізації змінюються завдяки цифровим технологіям.

Висновки. У ході проведеного дослідження було встановлено, що цифрова трансформація бізнесу суттєво змінює організацію праці, зокрема через активне впровадження цифрових інструментів управління, аналітичних систем контролю та моніторингу результатів. Це сприяє підвищенню прозорості й ефективності виконання завдань, водночас формує нові умови для застосування мотиваційних стратегій.

Проведений аналіз виявив низку проблем і викликів, з якими стикаються підприємства та працівники в умовах цифрового середовища. Серед ключових з них слід виокремити технострес, труднощі з адаптацією до нових технологій, ризик ізоляції працівників у віддаленому форматі, надмірний контроль і зниження автономії, а також зміни в корпоративній культурі. Ці чинники негативно впливають на рівень залученості та мотивації персоналу, що потребує комплексного підходу до їх подолання.

Дослідження наукових підходів показало, що мотиваційні теорії умовно поділяються на традиційні та сучасні. Традиційні моделі (Маслоу, Герцберг,



Врум, Адамс) залишаються важливими, але в цифровому бізнесі вони трансформуються з урахуванням нових форматів праці та цифрових інструментів. Сучасні теорії і практичні моделі (самодетермінації, характеристик роботи, agile- та OKR-підходи, гейміфікація, моделі Total Rewards) зосереджуються на персоналізації, гнучкості, підтримці автономії, інтеграції навчання та добробуту працівників.

Отже, результати дослідження підтверджують, що успішна мотивація персоналу в умовах цифрового бізнесу потребує поєднання класичних наукових основ із сучасними практичними моделями. Вона має ґрунтуватися на балансі між продуктивністю та добробутом працівників, прозорості управлінських рішень, використанні цифрової аналітики і дотриманні етичних стандартів. Реалізація цих підходів дозволяє формувати ефективні мотиваційні системи, здатні забезпечити високу результативність праці та стійкий розвиток організацій у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Hessari H., Daneshmandi F., Nategh T. Investigating the effect of technostress on the perceived organizational commitment by mediating role of individual innovation. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2310.07806> (дата звернення: 04.09.2025).
2. Atrian A., Ghobbeh S. Technostress and job performance: understanding the negative impacts and strategic responses in the workplace. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.07072> (дата звернення: 04.09.2025).
3. Bai A., Vahedian M. Beyond the screen: safeguarding mental health in the digital workplace through organizational commitment and ethical environment. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.02422> (дата звернення: 04.09.2025).
4. Tarafdar M., Cooper C. L., Stich J. F. Techno-stress trifecta – techno eustress, techno distress and design: theoretical guidelines and a research agenda.



Information Systems Journal. 2019. Vol. 29, No. 1. P. 6–42. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.121691> (дата звернення: 04.09.2025).

5. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 35–48. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48) (дата звернення: 04.09.2025).

6. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_20_1_07_uk.pdf (дата звернення: 04.09.2025).

7. Новікова О., Азьмук Н. Цифрофізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27> (дата звернення: 04.09.2025).

8. Dale G., Tucker M. Remote working and productivity paranoia. *Social Europe*. URL: <https://www.socialeurope.eu/remote-working-and-productivity-paranoia> (дата звернення: 04.09.2025).

9. Петрова І. Л. Трансформація зайнятості в умовах цифрової економіки. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку* : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23–24 жовт. 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 225–228. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/petrova_0037.pdf (дата звернення: 04.09.2025).

10. Дергачова Г. М., Колешня, Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367> (дата звернення: 04.09.2025).

11. Consequences of technostress in end users: conceptual development and empirical validation / T. S. Ragu-Nathan et al. *Information Systems Research*. 2008.



Vol. 19, No. 4. P. 417–433. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165> (дата звернення: 04.09.2025).

12. Califf C. B., Sarker S., Sarker S. The bright and dark sides of technostress: a mixed-methods study involving healthcare IT. *MIS Quarterly*. 2020. Vol. 44, No. 2. P. 809–856. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14818> (дата звернення: 04.09.2025).

13. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році / Дж. Браун та ін. PwC, 2018. 42 с. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (дата звернення: 04.09.2025).

14. Експерти обговорили потребу збереження людського капіталу задля відновлення України після перемоги. *Український союз промисловців і підприємців*. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/depopuliatsiia-nemynucha-eksperty-obhovoryly-potrebu-zberezhennia-liudskoho-kapitalu-zadlia-vidnovlennia-ukrainy-pislia-peremohy> (дата звернення: 04.09.2025).

15. Немченко Т. А., Дивизинюк Б. М. Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. *Академічні візії*. 2025. № 41. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1823> (дата звернення: 04.09.2025).