

Олександр О. Івашук\*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Дослідження спрямоване на встановлення трансформаційних змін у системі мотивації персоналу українських компаній під впливом цифровізації інноваційної діяльності у 2022–2025 роках та обґрунтування ефективності нових практик мотивації в умовах цифрового середовища. Застосовано структурно-функціональний підхід до аналізу чинників цифрового впливу на мотивацію персоналу, методи порівняльного аналізу, кейс-стаді українських компаній, а також систематизацію емпіричних даних із відкритих джерел, звітів і професійних публікацій. Визначено три ключові чинники цифрової трансформації мотивації: автоматизація та аналітика, зміна корпоративної культури та психологічна адаптація працівників у гібридних умовах. Показано, що цифрове середовище змінює пріоритети від контролю до довіри, від стандартних винагород до гнучких, від формальних оцінок до постійного зворотного зв'язку. Проаналізовано сучасні практики: гейміфікацію, цифрові KPI-системи, персоналізовані винагороди, LMS-платформи, регулярні фідбеки. Встановлено, що використання цих підходів підвищує продуктивність праці, залученість і лояльність персоналу. Проведено аналіз трьох кейсів трансформації мотиваційної системи в українських компаніях: Intelsoft Group, SoftServe, мережа «Аврора». Результати доводять ефективність цифрових рішень у скороченні плинності кадрів, прискоренні рекрутингу, підвищенні індексу залученості та участі в навчанні. Узагальнено відмінності між традиційною та цифровою моделями мотивації за п'ятьма напрямками (контроль, фідбек, винагороди, навчання, культура). Уперше систематизовано структурні зрушення у мотиваційній політиці українських компаній у зв'язку з цифровізацією інноваційної діяльності та запропоновано порівняльну модель мотиваційних змін із чітким розмежуванням до- та післяцифрової епохи. Практичне застосування результатів дослідження полягає у формуванні рекомендацій для українських компаній щодо оновлення систем мотивації персоналу з урахуванням цифрових інструментів, що дозволяє підвищити продуктивність, залученість і адаптивність працівників в умовах нестабільного середовища.*

**Ключові слова:** гейміфікація, SMART, управління персоналом, навчання, залучення, кейс-стаді, корпоративна культура, автоматизація, гнучка винагорода.

Табл. 3. Літ. 17.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4239-7486>

Oleksandr Ivashchuk

## TRANSFORMATION OF THE STAFF MOTIVATION SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES

*The study is aimed at establishing transformational changes in the personnel motivation system of Ukrainian companies under the influence of digitalization of innovative activities in 2022–2025 and substantiating the effectiveness of new motivation practices in the digital environment. A structural-functional approach to the analysis of factors of digital influence on personnel motivation, comparative analysis methods, case studies of Ukrainian companies, as well as systematization of empirical data from open sources, reports and professional publications were applied.*

\* Postgraduate student of the Department of International Tourism and Hotel Business, Western Ukrainian National University, Ukraine.

*Three key factors of digital transformation of motivation were identified: automation and analytics, change in corporate culture and psychological adaptation of employees in hybrid conditions. It is shown that the digital environment changes priorities from control to trust, from standard rewards to flexible, from formal assessments to constant feedback. Modern practices were analyzed: gamification, digital KPI systems, personalized rewards, LMS platforms, regular feedback. It was found that the use of these approaches increases labor productivity, engagement and loyalty of personnel. An analysis of three cases of transformation of the motivational system in Ukrainian companies was conducted: Intelsoft Group, SoftServe, Aurora network. The results prove the effectiveness of digital solutions in reducing staff turnover, accelerating recruitment, increasing the index of engagement and participation in training. The differences between traditional and digital motivation models in five areas (control, feedback, rewards, training, culture) are summarized. For the first time, structural shifts in the motivational policy of Ukrainian companies in connection with the digitalization of innovative activity are systematized and a comparative model of motivational changes is proposed with a clear distinction between the pre- and post-digital era. The practical application of the research results is to formulate recommendations for Ukrainian companies on updating personnel motivation systems taking into account digital tools, which allows increasing productivity, engagement and adaptability of employees in an unstable environment.*

*Keywords:* digitalization, motivation, personnel, gamification, SMART, personnel management, training, engagement, case studies, corporate culture, automation, flexible compensation.

*Peer-reviewed, approved and placed:* 02.07.2025

**Постановка проблеми.** Впровадження цифрових інструментів і інноваційних технологій змінило саме середовище праці, що впливає на мотивацію персоналу. Зокрема, масовий перехід на віддалену роботу під час пандемії та війни показав, що традиційні методи мотивації потребують перегляду. Матеріальні стимули старого зразка (офісні бонуси як безкоштовні обіди чи абонементи) втратили актуальність, якщо співробітники фізично не присутні в офісі. Натомість зросла вага нематеріальної мотивації: довіри, визнання, залучення до спільної мети. За даними опитувань, третина працівників відзначила падіння ефективності при переході на дистанційне навчання, оскільки «стара» мотивація більше не працює [1]. Лише 30% керівників під час карантину чітко комунікували командам плани і новий порядок роботи, менше 15% забезпечили персонал технікою. Тож як описується у звіті — ці компанії стикнулись з меншим спадом мотивації, ніж ті, хто залишив співробітників сам на сам з труднощами [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дана тема є широко обговорюваною в наукових колах. Зокрема, у дослідженні Н.А. Саркісян та О.І. Гарафонові [2] обґрунтовано, що впровадження SMART HRM-підходів сприяє підвищенню ефективності HR-систем через гнучкість, персоналізацію та технологічну інтеграцію процесів управління персоналом. Питання адаптації мотиваційної політики підприємств у кризовий період розглянуто в роботі І.П. Чайки та О.В. Хурси [3]. Дослідники проаналізували зміни в підходах до мотивації персоналу під час війни, вказуючи на посилення ролі нематеріальних стимулів, внутрішньої комунікації та цифрових засобів підтримки залученості працівників. У статті Н.Г. Челядінової та В.І. Куделі [4] акцент зроблено на ролі цифровізації як чинника трансформації HR-менеджменту. Автори доводять, що організації, які активно впроваджують

цифрові HRM-інструменти, демонструють більш високу організаційну адаптивність. Я.С. Брюховецький [5] розкрив аспекти мотивації розвитку цифрових компетентностей працівників. Він зазначив, що ключову роль у цьому процесі відіграють інституційна підтримка, культура навчання, а також прозора система оцінювання досягнень персоналу.

У публікації Н.М. Швець [6] висвітлено нормативно-правові та соціально-економічні аспекти мотивації роботодавців до цифровізації сфери праці. Зокрема, підкреслено, що державне регулювання має стимулювати інвестування у цифрові навички працівників і впровадження інноваційних технологій. Практичні напрями використання цифрових технологій у менеджменті персоналу представлено у дослідженні О.І. Кравчук, І.О. Варіс та К.В. Заривних [7]. Автори описали застосування платформ для автоматизації управлінських рішень, контролю продуктивності та організації дистанційної праці. У більш глибокому аналізі функціональних можливостей HRM-систем І.О. Варіс, О.І. Кравчук і Є.Ю. Парашук [8] розглянули структуру та ефекти цифровізації бізнес-процесів у HR. Їхнє дослідження містить типологію інструментів цифрового управління персоналом і висвітлює переваги інтегрованих платформ. У контексті державної служби І. Сопілко та В. Крутась [9] проаналізували цифровізацію і автоматизацію управління персоналом в сучасних умовах.

Попри активне висвітлення теми цифровізації у сфері управління персоналом, автори попередніх досліджень переважно фокусувалися на загальних аспектах цифрових технологій, ефективності HRM-систем, не приділяючи належної уваги саме взаємозв'язку між цифровізацією інноваційної діяльності та системами мотивації працівників. Таким чином, запропонована стаття заповнює існуючу наукову прогалину шляхом поєднання трьох аспектів: мотивація, цифровізація та інноваційна діяльність підприємств, що досі досліджувались не в комплексі.

**Метою дослідження** є висвітлення трансформаційних змін у системі мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності підприємств.

**Основні результати дослідження.** Під впливом цифровізації інноваційної діяльності в Україні спостерігається системна трансформація підходів до мотивації персоналу. Аналіз останніх років показує, що ефективність традиційних мотиваційних інструментів суттєво знизилась, поступившись місцем новим, цифрово-орієнтованим моделям. Компанії все активніше впроваджують цифрові рішення для управління персоналом, адаптуючи їх до умов гнучкої зайнятості, високої турбулентності зовнішнього середовища та зростаючих очікувань працівників. У результаті формується нова структура мотивації, в основі якої прозорість, аналітика, постійний зворотний зв'язок і підтримка психологічного добробуту.

Сьогодні (2024-2025 рр.) система мотивації персоналу розвивається під впливом певних чинників. Нижче наведено ці чинники.

Автоматизація та аналітика дозволяють компаніям прозоро відстежувати результати, що змінює поведінку і стимули працівників. Наприклад, концепція Smart HRM (смарт-управління персоналом) передбачає перехід від

інтуїтивного менеджменту до управління на основі даних: використання Big Data, AI, хмарних сервісів для прийняття HR-рішень [2]. Це дає відчутну вигоду – продуктивність праці може зрости на 20–35%, а витрати HR-відділу зменшитися на 15–25% при переході до цифрової моделі [2].

Зміни в корпоративній культурі. Цифрові технології привносять культуру відкритості та співпраці. Онлайн-платформи для командної роботи (Slack, Microsoft Teams тощо) полегшують спілкування, обмін знаннями, спільне вирішення проблем – все це підвищує залученість людей. Натомість керівникам доводиться еволюціонувати від ролі наглядча до рольового модератора і коуча. Віддалена робота унеможливила надмірний контроль за часом – фокус зміщується на результати. Компанії, що успішно адаптувались, впровадили підхід «management by objectives» – орієнтація на виконання завдань замість відпрацювання фіксованих годин [1]. Це потребує високої довіри: працівники цінують, коли їм дають автономію і визнають їх внесок, а не лише контролюють процес. Як наслідок, зростає потреба в нових системах оцінки та зворотного зв'язку, про що мова піде далі.

Психологічні зміни. Цифрова епоха принесла і виклики – інформаційне перенавантаження, стирання меж між роботою і домом тощо. Тому мотивувати співробітників тепер означає також підтримувати їх психологічний стан. Компанії все більше уваги приділяють програмам благополуччя, гнучкості графіків, балансу роботи/життя, особливо в Україні під час війни. Наприклад, у Київстар під час війни пріоритетом стало забезпечення безпеки, психологічної та матеріальної підтримки персоналу, що дало рекордний рівень залученості 86% у 2022 році [10]. Співробітники високо оцінили турботу компанії, регулярні комунікації і те, що їх родини теж отримували допомогу [10]. Цей кейс підтверджує: в кризових умовах нематеріальні чинники (довіра, підтримка, цінності) стають головними мотиваторами.

Останні роки в Україні, як і у світі, з'явилися чи набули популярності новітні практики мотивації, спричинені цифровізацією та зміною очікувань працівників. Систематизуємо основні з них в табл. 1.

Отже, перелічені новації часто впроваджуються комплексно в межах програми Digital HR трансформації. Головний принцип – зробити досвід працівника зручним, прозорим і справедливим за допомогою технологій. Далі розглянемо, як це працює на практиці в конкретних компаніях. Багато українських підприємств різних галузей вже пережили трансформацію систем мотивації під впливом діджиталізації. Розглянемо кілька кейсів, що ілюструють ці зміни.

Intelsoft Group (IT-сектор) – впровадження Smart HRM і покращення показників. Уявімо компанію, де високі плинність кадрів і низька залученість. Такою була ситуація в українській IT-фірмі Intelsoft Group до цифрової трансформації HR у 2021 році [2]. Керівництво вирішило впровадити Smart HRM: автоматизовану систему управління талантами, аналітику HR-даних, електронне навчання. Результати за кілька років вражають.

Наведемо дані до впровадження (2021 р.) і після (2024) в табл. 2.

Таблиця 1. Новітні практики мотивації, спричинені цифровізацією та зміною очікувань працівників, побудовано на основі [3: 11-15]

| № | Практики мотивації                                | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Кейси                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Гейміфікація трудових процесів                    | Використання ігрових механік у неігровому середовищі стало помітним трендом для підвищення мотивації як клієнтів, так і співробітників [11]. Гейміфікація на роботі може проявлятися через досягнення, бейджі, рейтинги, челенджі та інші елементи змагання, що роблять виконання рутинних завдань більш захопливим [12]. За дослідженням TalentLMS, 89% співробітників відзначають підвищення продуктивності завдяки гейміфікації, а 69% готові працювати в компанії довше, якщо вона використовує нестандартні ігрові методи мотивації [12]. Також за даними опитувань, 82% працівників почувалися щасливішими, а 87% - більш продуктивними при застосуванні гейміфікації на роботі [12]. Тому глобальний ринок гейміфікації стрімко зростає і до кінця 2024 року сягає \$15,4 млрд (прогноз на 2029 - майже \$49 млрд) [11].                                                                                                       | Monobank запустив для клієнтів гру з ютотом (нагорода за виконання фінансових «квестів»), а мережа супермаркетів «Сільпо» вбудувала колесо фортуни в додаток лояльності [11]. Хоч ці приклади клієнтоорієнтовані, компанії переймають подібні механізми і для внутрішніх програм мотивації – від продажів до навчання персоналу.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2 | Гнучкі системи винагород і персоналізовані бонуси | Гнучка система винагород означає, що зарплати, премії та бонуси переглядаються динамічно відповідно до досягнень та реального внеску працівника [3]. Компанії впроваджують КРІ-бонуси за виконання конкретних цілей, програму пайової участі у прибутку, або ж «кафетерій пільг», коли співробітник сам обирає набір бенефітів, який його мотивує (спортзал, навчання, додаткова відпустка тощо). В умовах воєнного часу така гнучкість стала особливо актуальною – фокус змістився на підтримку добробуту працівників. Гнучкість також проявляється у динамічному коригуванні зарплат: перехід від річних переглядів до більш частих, за потреби - з врахуванням інфляції чи зміни відповідальності.                                                                                                                                                                                                                                 | IT-компанії можуть встановлювати бонус за швидке закриття вакансії або за впровадження інновацій, виробничі – премії за перевиконання плану на тлі дефіциту персоналу тощо..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3 | Цифрові КРІ та регулярний зворотний зв'язок       | Традиційна схема щорічної оцінки персоналу поступово відходить у минуле. Її на зміну приходять цифрові платформи управління ефективністю (КРІ/OKR-системи), що працюють у режимі реального часу. Популярні у світі сервіси - Lattice, 15Five, 7Geese тощо тепер використовуються і в Україні, особливо в IT-прогресивних компаніях. Вони дозволяють керівнику і працівнику разом встановлювати індивідуальні та командні цілі, відстежувати їх досягнення онлайн, отримувати автоматичні аналітичні звіти. Такий підхід дає кілька мотиваційних переваг: по-перше, цілі стають зрозумілими і прозорими для співробітника, він бачить свій прогрес на داشборді; по-друге, фідбек надається регулярно, а не раз на рік, тож це дозволяє коригувати курс і відзначати успіхи одразу. Досвід показує, що відмова від разових оцінок на користь безперервного зворотного зв'язку істотно підвищує залученість і результативність персоналу | В українських реаліях прикладом може бути використання платформи Peakon у компанії SoftServe: через неї збирають зворотний зв'язок від співробітників в режимі реального часу, мірюють індекс залученості, а керівники отримують dashboard з проблемними зонами та успіхами команди [13]. Така цифрова «пульс-оцінка» дозволяє швидко реагувати на падіння мотивації, виявляти тих незадоволених (trend «quiet quitting») і адресно працювати з цим.                                                                                                                                     |
| 4 | Віртуальні платформи навчання та розвитку         | В 2022–2025 рр. багато українських роботодавців активізували інвестиції у навчання онлайн, створення корпоративних університетів, електронних курсів, мікронавчання. Це теж елемент мотивації: працівники, особливо знаньомістких галузей, цінують розвиток майже на рівні із зарплатою [14]. За результатами опитувань IT-спеціалістів, можливості професійного росту мотивують більше, ніж гроші [14]. Тому компанії впроваджують LMS (Learning Management System) для дистанційного навчання, роблять навчальні портали з бібліотеками матеріалів, проводять тренінги, внутрішні хакатони. Зростає значення такого підходу в тому, що співробітники можуть навчатися у зручний час і темпі (навіть з телефону), а система відстежує прогрес та пропонує індивідуальні рекомендації [15].                                                                                                                                           | Приклад – кондитерська компанія BISCOPTT впровадила портал LMS Collaborator: спочатку для адаптації новачків, а згодом для оцінки компетенцій персоналу та подальшого розвитку [15]. В компанії BISCOPTT після проходження оцінки кожен отримує перелік ресурсів (книги, курси, фільми) для покращення слабких компетенцій, тобто цифрова платформа слугує і мотиватором до самовдосконалення. Цікавий підхід реалізував Metinvest Digital: там запровадили практику «нанонавчання» - надкороткі концентровані відео- та аудіоуроки, які можна пройти за кілька хвилин у смартфоні [13]. |

**Таблиця 2. HR-метрики до і після впровадження Smart HRM (Intelsoft Group), побудовано на основі [2]**

| Показник                              | 2021 (до) | 2024 (після) |
|---------------------------------------|-----------|--------------|
| Плинність кадрів (річна, %)           | 18,3      | 9,7          |
| Середній час закриття вакансії (днів) | 28        | 12           |
| Індекс залученості працівників (%)    | 59        | 76           |
| Участь у навчанні (% працівників/рік) | 22        | 78           |

Як бачимо, плинність персоналу знизилася майже вдвічі (з 18,3% до 9,7%), індекс залученості зріс з 59% до 76%, а частка працівників, що проходять навчання щороку, підскочила з 22% до 78%. Це кардинальні зміни, досягнуті завдяки цифровим рішенням: прозорому оцінюванню, гнучким стимулам для розвитку (в Intelsoft ввели індивідуальні плани розвитку, внутрішню платформу курсів) та автоматизації рекрутингу, що скоротила час найму (з 28 до 12 днів). Важливо, що компанія не лише запровадила технології, а й перебудувала культуру мотивації: почала вимірювати і винагороджувати залученість, інноваційність. Співробітникам сподобалась така увага – вони відчували, що компанія інвестує в них, і відповіли лояльністю та продуктивністю.

SoftServe (аутсорсинг ІТ) – платформи People Excellence та Peakon.

SoftServe, один з найбільших ІТ-роботодавців України, відомий інноваціями в HR. У 2021 році компанія запустила систему People Excellence – внутрішню цифрову платформу для управління кар'єрою. Її суть: кожен співробітник має прозорий план розвитку, просування базується на реальних досягненнях, а не просто кількості відпрацьованих років [16]. Через платформу працівники оцінюють власний прогрес, а менеджери – дають фідбек. Додатково SoftServe використовує платформу Peakon для регулярних опитувань і отримання зворотного зв'язку [14]. Це дозволило компанії краще розуміти потреби команди і швидко вживати заходів. За словами віце-президента з талант-менеджменту К. Пилипчука, 85% співробітників SoftServe працюють дистанційно, але програми навчання та розвитку не скорочені, їх просто перевели онлайн [14]. Фокус на розвитку приніс результати: навіть під час війни компанія утримує високий рівень мотивації, більшість робітників цінують можливості навчатися і зростати більше, ніж матеріальні бонуси [14]. SoftServe також культивує культуру відкритого фідбеку – керівники всіх рівнів регулярно проводять зустрічі, тимбідинги (навіть у форматі онлайн) та збирають думки команди [14]. У результаті компанія здатна виявляти проблеми ще «на підході», наприклад, зниження морального духу чи вигорання – і швидко реагувати (коучинг, ротація, додаткова відпустка тощо). Цей кейс демонструє, що поєднання цифрових інструментів і гнучкого менеджменту здатне утримувати мотивацію навіть у складні часи: так, у 2022 році, попри війну, SoftServe вдалося досягти 86% від рівня залученості персоналу (що є високим показником) і зберегти ядро команди [10].

Мережа магазинів «Аврора» у 2022 році здійснила масштабну цифрову інновацію – перехід на електронний документообіг (ЕДО) у 19 департаментах компанії. Це інвестиція в ефективність, але будь-які зміни можуть стикнутися з опором персоналу. В «Аврорі» підійшли творчо до мотивації: співробітників,



які стали «агентами змін» і активно просували проект ЕДО, відзначили подарунками [17]. Як наслідок, вдалося створити позитивну атмосферу навколо нововведення: замість страху перед цифровізацією персонал побачив у ній можливість проявити лідерство і отримати визнання. Результат – ЕДО успішно впровадили (підписано 125 тис. документів за 2024 рік), рівень задоволеності співробітників від процесу – 97% [17]. Цей кейс підкреслює: мотивація персоналу є важливим фактором успіху цифрових інновацій. Якщо залучити людей, перетворити їх на союзників змін (через нематеріальні стимули, конкурси, визнання) – трансформація проходить швидше і легше.

Результати проведеного аналізу засвідчують, що цифровізація інноваційної діяльності не лише трансформує окремі елементи управління персоналом, а й формує принципово нову парадигму мотивації, засновану на прозорості, персоналізації, гнучкості та орієнтації на результат. Таблиця 3 відображає системну еволюцію ключових напрямів мотиваційної політики, що стала можливою саме завдяки впровадженню цифрових технологій.

**Таблиця 3. Порівняння традиційної та цифрової системи мотивації персоналу, розробка автора**

| № | Напрямок              | Традиційна модель (до цифровізації)                                                                                                       | Сучасна модель (в умовах діджиталізації)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Контроль роботи       | Фіксований графік, контроль присутності. Роботодавець оцінює відпрацьований час.                                                          | Гнучкий графік, віддалена робота. Оцінка за виконання завдань і досягнення результатів. Довіра та автономія замість мікроменеджменту.                                                                                                                                                                        |
| 2 | Зворотний зв'язок     | Періодичні атестації (раз на рік або квартал), формальні звіти. Працівник рідко отримує розгорнутий фідбек.                               | Постійний фідбек у реальному часі через цифрові канали. One-on-one зустрічі, опитування «пульс» через платформи. Негайне визнання успіхів онлайн.                                                                                                                                                            |
| 3 | Винагорода            | Стандартний пакет: фіксована зарплата, щорічна премія, соціальний пакет однаковий для всіх (страхування, обіди тощо).                     | Гнучка система винагород: індивідуальні бонуси за KPI, перегляд оплати за внесок. Кафетерій бенефітів, опції або додаткові вихідні як нагорода.                                                                                                                                                              |
| 4 | Розвиток і навчання   | Епізодичне навчання офлайн (тренінги раз на рік). Кар'єрне зростання здебільшого вертикальне, внутрішні вакансії заповнюються "як вийде". | Постійне навчання онлайн (LMS, microlearning, відеоуроки). Чіткі траєкторії розвитку, програми менторства. Навчання гейміфіковане для залучення (бейджі за курси тощо). Кар'єрні можливості прозорі, є внутрішній рекрутинг через платформи.                                                                 |
| 5 | Корпоративна культура | Офісна культура: неформальне спілкування в кулуарах, разові корпоративи. Комунікації зверху вниз (накази, розсилки).                      | Цифрова культура співробітництва: постійні комунікації в месенджерах, корпоративні соцмережі. Керівники доступні онлайн, розвинена практика peer-to-peer визнання (колеги хвалять колег на спільній платформі). Організаційні цінності інтегровані в онлайн-активності (блоги CEO, групи волонтерства тощо). |

Як видно з таблиці 3, структура мотиваторів значно змістилась: від зовнішніх атрибутів (регламенти, присутність, матеріальні стандартизовані бонуси) до внутрішніх чинників (автономія, розвиток, визнання, причетність). Цифрові рішення виступили каталізатором цієї зміни, зробивши багато процесів прозорими і гнучкими. Співробітник цифрової ери – більш проінформований, вимогливий до справедливості та самореалізації, тому компанії адаптуються, щоб утримати таланти.

**Висновки.** Цифровізація інноваційної діяльності стала потужним драйвером трансформації систем мотивації персоналу. Українські компанії на власному досвіді пересвідчуються: аби успішно впроваджувати технологічні зміни, потрібно одночасно еволюціонувати у підходах до людей. В ході дослідження було з'ясовано, що змінився фокус мотивації: від контролю і матеріальних стимулів до довіри, розвитку та залучення. Цифрові інструменти спростили рутинні аспекти (контроль часу, облік показників) і висвітлили важливість вищих потреб персоналу – у визнанні, самореалізації, причетності до місії компанії. Нові практики довели ефективність. Гейміфікація робить роботу цікавішою і підвищує продуктивність, гнучкі винагороди підсилюють відчуття справедливості та мотивують докладати більше зусиль, регулярний фідбек і цифрові KPI дають ясність цілей і стимулюють розвиток навичок. Віртуальні платформи створюють відчуття єдності, навіть коли команда розподілена географічно. Усі ці інструменти в комплексі сприяють росту залученості та лояльності. Реальні кейси українських компаній підтверджують цифрами і результатами: трансформовані системи мотивації приводять до зниження плинності, зростання продуктивності, пришвидшення інновацій. Важливо, що технології самі по собі не гарантують успіху – вирішальним є людський фактор. Лідери, які готові підтримувати, навчати, нагороджувати – отримують команду, що у відповідь перевищує очікування.

1. Nova Poshta Business School. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. 2021. <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>

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. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101>.

3. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 400–405. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>.

4. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 125–129. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18813>

5. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2(64). С. 7–12. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222)

6. Швець Н. М. Окремі засади мотивації роботодавця до цифровізації у сфері праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 80(1). С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.47>

7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. С. 473–478. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

8. Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38690>



9. Сопілко І., Крутась В. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. Наукові праці Київського авіаційного інституту. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». 2022. № 1(62). С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486>
10. Kyivstar. Рік роботи Київстар в умовах війни. 2023. <https://kyivstar.ua/news/id160220231200>.
11. Hub.kyivstar.ua. Гейміфікація для бізнесу: ігрові механіки, які покращують залучення клієнтів та працівників. 2024. <https://hub.kyivstar.ua/articles/gejmifikacziya-dlya-biznesu-igrovi-mehaniki-yaki-pokrashhuyut-zaluchennya-kliientiv-ta-pracznivnikiv>
12. CleverStaff. Чому важливо оцифровувати досягнення рекрутера: гейміфікація по-українськи. 2024. <https://cleverstaff.net/blog/uk/chomu-vazhливо-otsifrovuvati-dosyagnennya-ekruteragejmifikatsiya-po-ukrainski/>
13. Metinvest Digital. Світові HR та L&D тренди 2024 у фокусі практики Metinvest Digital. 2024. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-ltrends>
14. Forbes Україна. Інформація про SoftServe. 2024. URL: <https://forbes.ua/profile/softserve-306>
15. Collaborator. Оцінка персоналу на основі LMS: кейс Biscotti. 2024. URL: <https://collaborator.biz/blog/staff-assessmant-based-on-lms-case-biscotti/>
16. SoftServe. People Excellence (PeEx): персоналізована оцінка продуктивності. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/careers/peex>
17. Vchasno.ua. Кейси. Планово запровадити ЕДО у 19 відділах компанії та почати економити до 5 млн грн на рік: кейс мережі Аврора. URL: <https://vchasno.ua/case/avroga-2>

1. Nova Poshta Business School. (2021). *Motyvatsiia personalu v umovakh viddalenoï roboty* [Motivation of personnel under remote work conditions]. <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiia-personalu-v-umovah-viddalenoï-roboti> (in Ukrainian)
2. Sarkisian, N. A., & Harafonova, O. I. (2025). Vplyv SMART HRM na efektyvnist HR-systemy pidpriemstva v tsyvrovi ekonomitsi [Impact of SMART HRM on the effectiveness of a company's HR system in the digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*, (200), 96–101. <https://doi.org/10.30838/EP.200.96-101> (in Ukrainian)
3. Chaika, I. P., & Khursa, O. V. (2024). Udoskonalennia polityky motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh viiny [Improving the personnel motivation policy of the enterprise under war conditions]. *Biznes Inform*, (11), 400–405. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405> (in Ukrainian)
4. Cheliadynova, N. H., & Kudelia, V. I. (2022). HR-menedzhment i tsyfrovyzatsiia u suchasni orhanizatsii [HR management and digitalization in a modern organization]. *Infrastruktura rynku*, (69), 125–129. <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18813> (in Ukrainian)
5. Briukhovetskyi, Ya. S. (2021). Motyvatsiia rozvytku tsyfrovyykh navychok ta kompetentsii prat-sivnykiv pidpriemstv [Motivation to develop digital skills and competencies of enterprise employees]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2(64), 7–12. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222) (in Ukrainian)
6. Shvets, N. M. (2023). Okremi zasady motyvatsii robotodavtsia do tsyfrovyzatsii u sferi pratsi [Selected principles of employer motivation toward digitalization in the field of labor]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 80(1), 47–51. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.47> (in Ukrainian)
7. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Zaryvnykh, K. V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii menedzhmentu personalu [Digital technologies in personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (26), 473–478. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (in Ukrainian)
8. Varis, I. O., Kravchuk, O. I., & Parashchuk, Ye. Yu. (2022). Tsyfrovyzatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-system [Digitalization of business processes in personnel management: Capabilities of HRM systems]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 74(1), 90–102. <https://elar-tu.tntu.edu.ua/handle/lib/38690> (in Ukrainian)
9. Sopilko, I., & Krutas, V. (2022). Avtomatyzatsiia i tsyfrovyzatsiia protsesiv z pytan upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi [Automation and digitalization of personnel management processes in the civil service]. *Naukovi pratsi Kyivskoho aviatsiinoho instytutu. Seriya: Yurydychnyi visnyk «Povitriane i kosmichne pravo»*, 1(62), 85–90. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486> (in Ukrainian)

10. Kyivstar. (2023). Rik roboty Kyivstar v umovakh viiny [One year of Kyivstar's work under war conditions]. <https://kyivstar.ua/news/id160220231200> (in Ukrainian)
11. Hub.kyivstar.ua. (2024). Heimifikatsiia dlia biznesu: ihrovi mekhaniky, yaki pokrashchuiut zaluchennia kliientiv ta pratsivnykiv [Gamification for business: game mechanics that improve customer and employee engagement]. <https://hub.kyivstar.ua/articles/gejmifikacziya-dlya-biznesu-igrovi-mehani-ki-yaki-pokrashhuyut-zaluchennya-kliyentiv-ta-pracziivnikiv> (in Ukrainian)
12. CleverStaff. (2024). Chomu vazhlyvo otsifrovuvaty dosiahnennia rekrutera: heimifikatsiia po-ukrainsky [Why it's important to digitize recruiter achievements: gamification Ukrainian style]. <https://cleverstaff.net/blog/uk/chomu-vazhlivo-otsifrovyvati-dosyagnennya-ekrutera-gejmifikatsiya-po-ukrainski> (in Ukrainian)
13. Metinvest Digital. (2024). Svitovi HR ta L&D trendy 2024 u fokusi praktyky Metinvest Digital [Global HR and L&D trends 2024 in the focus of Metinvest Digital practice]. <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-l-d-trends> (in Ukrainian)
14. Forbes Ukraina. (2024). Informatsiia pro SoftServe [Information about SoftServe]. <https://forbes.ua/profile/softserve-306> (in Ukrainian)
15. Collaborator. (2024). Otsinka personalu na osnovi LMS: keis Biscotti [Staff assessment based on LMS: Biscotti case]. <https://collaborator.biz/blog/staff-assessmant-based-on-lms-case-biscotti> (in Ukrainian)
16. SoftServe. (n.d.). People Excellence (PeEx): personalizovana otsinka produktyvnosti [People Excellence (PeEx): personalized performance evaluation]. <https://www.softserveinc.com/en-us/careers/peex> (in Ukrainian)
17. Vchasno.ua. (n.d.). Keisy. Planovo zaprovadyty EDO u 19 viddilakh kompanii ta pochaty ekonomyty do 5 mln hrn na rik: keis merezhi Avrora [Cases. Plan to implement E-docs in 19 departments and start saving up to UAH 5 million a year: case of the Aurora chain]. <https://vchasno.ua/case/avrora-2> (in Ukrainian)