

Олена М. Пригодюк¹, Вадим В. Мельник², Віктор М. Царенко³
**ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОФЕСІЙНУ
КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У статті досліджено вплив мотиваційного менеджменту на розвиток професійної компетентності персоналу та ефективність бізнес-процесів у умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що мотиваційний менеджмент є важливим чинником формування людського капіталу, підвищення продуктивності праці, розвитку цифрових компетентностей і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Метою статті є розробка концептуальної моделі взаємозв'язку між мотиваційним менеджментом, професійною компетентністю персоналу, ефективністю бізнес-процесів і конкурентоспроможністю підприємства. Методологічну основу дослідження становлять системний, процесний і компетентнісний підходи, а також методи аналізу, синтезу та структурно-логічного моделювання. У результаті дослідження визначено роль цифрових технологій у трансформації мотиваційного менеджменту через впровадження HR-аналітики, автоматизації та цифрових платформ навчання. Запропонована модель може бути використана для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: Мотиваційний менеджмент, професійна компетентність, персонал, бізнес-процеси, конкурентоспроможність, людський капітал, цифровізація, HR-менеджмент.

Рис. 1. Літ. 19.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-53-64

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4706-391X>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5152-5755>

³ ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7069-7711>

Olena Prygodniuk, Vadym Melnyk, Viktor Tsarenko

**THE IMPACT OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT ON
THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF PERSONNEL, BUSINESS
PROCESS MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS OF
ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

The article investigates the influence of motivational management on the development of professional competence of personnel and the efficiency of business processes in the conditions of digitalization of the economy. It is substantiated that motivational management is an important factor in the formation of human capital, increasing labor productivity, developing digital competencies and ensuring the competitiveness of the enterprise. The purpose of the article is to develop a conceptual model of the relationship between motivational management, professional competence of personnel, the efficiency of business processes and the competitiveness of the enterprise. The methodological basis of the study is the system, process and competency approaches, as well as methods of analysis, synthesis and structural-logical modeling. As a result of the study, the role of

¹ Cherkasy State Technological University. Ukraine.

² Cherkasy State Technological University. Ukraine.

³ Cherkasy State Technological University. Ukraine.

digital technologies in the transformation of motivational management through the implementation of HR analytics, automation and digital learning platforms was determined. The proposed model can be used to increase the efficiency of personnel management, optimize business processes and strengthen the competitive positions of enterprises in the digital economy.

Keywords: Motivational management, professional competence, personnel, business processes, competitiveness, human capital, digitalization, HR management.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.05.2026

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки суттєво змінює підходи до управління підприємствами, зокрема в частині організації бізнес-процесів та управління людськими ресурсами. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише матеріальними ресурсами, а передусім рівнем розвитку людського капіталу, здатністю персоналу швидко адаптуватися до змін та ефективно використовувати цифрові технології.

Особливого значення набуває мотиваційний менеджмент як ключовий інструмент активізації трудового потенціалу персоналу. Саме через ефективну мотивацію забезпечується розвиток професійної компетентності працівників, що, у свою чергу, впливає на якість і результативність бізнес-процесів. Водночас цифровізація створює нові виклики для системи управління персоналом, зокрема необхідність формування цифрових компетентностей, впровадження інноваційних форм мотивації та використання аналітичних інструментів управління.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу взаємозв'язку між мотиваційним менеджментом, професійною компетентністю персоналу, ефективністю бізнес-процесів і конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання мотиваційного менеджменту персоналу в умовах цифрової трансформації економіки набуває особливої актуальності, оскільки саме людський капітал визначає ефективність бізнес-процесів і рівень конкурентоспроможності підприємства. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється взаємозв'язку мотивації працівників, розвитку їх професійних компетентностей та результативності організаційної діяльності.

Теоретико-методологічні засади мотиваційного менеджменту ґрунтовно розкрито у працях вітчизняних науковців. Зокрема, А. Колот і С. Цимбалюк [8] визначають мотиваційний менеджмент як системний інструмент впливу на поведінку персоналу, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації. Подальший розвиток цих положень представлено у роботах В. Шведа та С. Луценка [18], де обґрунтовано необхідність адаптації мотиваційних підходів до умов цифрової економіки.

Сучасні дослідження акцентують увагу на трансформації систем мотивації під впливом цифровізації. Так, О. Івашук [7] підкреслює, що цифрові технології змінюють не лише інструменти управління, а й саму природу мотивації працівників, сприяючи переходу до гнучких, персоналізованих моделей стимулювання. Аналогічної позиції дотримуються

О. Косіюк і М. Репін [9], які розглядають цифрову трансформацію бізнес-процесів як ключовий фактор підвищення ефективності управління та мотивації персоналу.

Значний пласт досліджень присвячено впливу мотиваційного менеджменту на продуктивність і ефективність діяльності підприємств. Зокрема, В. Тимошенко [3] доводить, що ефективні моделі мотивації безпосередньо впливають на продуктивність командної взаємодії. Е. Добровольська [4] акцентує увагу на використанні сучасних інструментів мотивації в нестабільному середовищі, які забезпечують підвищення результативності та лояльності персоналу. У свою чергу, Л. Заставнюк [8] розглядає мотивацію як ключовий чинник зростання конкурентоспроможності підприємства.

Окрему увагу в літературі приділено взаємозв'язку мотивації та розвитку професійних компетентностей персоналу. Л. Назаренко [12] вводить поняття мотиваційного потенціалу управління людським капіталом, підкреслюючи його роль у формуванні професійних навичок і знань працівників. Н. Чернікова, О. Жадан і О. Пінченко [14] досліджують управління компетентностями персоналу в умовах цифрових змін, наголошуючи на необхідності інтеграції мотиваційних механізмів у систему розвитку персоналу. Важливість професійного розвитку як складової мотиваційного менеджменту також обґрунтовано у колективній монографії М. Семикіної та ін. [15].

У контексті управління бізнес-процесами та конкурентоспроможності підприємств науковці підкреслюють роль людського капіталу як ключового ресурсу. Н. Красностанова і Р. Стоян [10] визначають людський капітал як основу розвитку управлінських бізнес-процесів. Дослідження О. Кузьміної та С. Яремка [11], а також Р. Лупака і Н. Наконечної [13] акцентують увагу на необхідності вдосконалення управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. Л. Чернобай і О. Дума [17] пропонують інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів, що є важливим для прийняття управлінських рішень.

Питання конкурентоспроможності підприємств також широко висвітлені в наукових роботах. В. Бакай [2] розглядає конкурентні переваги підприємства через призму моделі Портера, тоді як В. Хмурова і В. Кулініч [16] аналізують особливості управління ними в сучасних умовах. К. Завражний і А. Кулик [5] підкреслюють роль цифрової трансформації у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Додатково, А. Шевчук [19] звертає увагу на використання штучного інтелекту як інструменту підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність тісного взаємозв'язку між мотиваційним менеджментом, розвитком професійної компетентності персоналу та ефективністю бізнес-процесів. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, потребують подальшого вивчення питання інтеграції мотиваційних механізмів у систему цифрового управління підприємством з урахуванням сучасних викликів і технологічних змін, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою статті є розробка теоретико-методичних засад та концептуальної моделі впливу мотиваційного менеджменту на розвиток професійної компетентності персоналу та ефективність бізнес-процесів як чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації.

Основні результати дослідження. Мотиваційний менеджмент розглядається як система методів і інструментів впливу на трудову поведінку працівників з метою узгодження їхніх інтересів із цілями організації. Як зазначає Л. Назаренко [12], ефективне управління людським капіталом передбачає впровадження гнучких мотиваційно-стимулюючих моделей, що забезпечують розвиток професійного потенціалу працівників.

Сучасні наукові підходи підкреслюють, що професійна компетентність є багатокомпонентною категорією, яка включає знання, навички, мотивацію та поведінкові характеристики. Таким чином, мотивація виступає не лише фактором продуктивності, а й ключовою складовою формування компетентностей.

Саме мотиваційний менеджмент безпосередньо впливає на розвиток професійної компетентності персоналу, а саме на підвищення рівня професійної підготовки працівників, розвиток цифрових компетентностей, формування інноваційної поведінки персоналу, адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

У сучасних умовах цифровізації розвиток компетентностей набуває нового змісту. Зокрема, цифрові навички стають невід'ємною частиною професійної компетентності, що визначає здатність персоналу працювати з новими технологіями. Дослідження також підтверджують, що ефективна мотиваційна політика сприяє підвищенню лояльності працівників і результативності їх діяльності.

Мотиваційний менеджмент як фактор ефективності бізнес-процесів підприємства значною мірою залежить від рівня залученості та мотивації персоналу. Мотиваційний менеджмент впливає безпосередньо на продуктивність праці, якість виконання операцій, швидкість прийняття рішень та на інноваційність бізнес-процесів.

В умовах цифровізації бізнес-процеси трансформуються під впливом нових технологій, що потребує відповідного рівня компетентності та мотивації персоналу. Використання цифрових інструментів у HR-менеджменті дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і ефективність діяльності підприємства.

В наш час цифровізація суттєво змінює підходи до управління персоналом та відбувається трансформація мотиваційного менеджменту, зокрема: впровадження HR-аналітики; використання штучного інтелекту; автоматизація бізнес-процесів; розвиток e-learning та цифрового навчання.

Застосування HR-аналітики дозволяє формувати нові моделі мотивації на основі даних, що підвищує їх ефективність. Крім того, цифрові технології створюють нові можливості для персоналізації мотиваційних програм і розвитку компетентностей.

Наукові дослідження також підкреслюють важливість організаційного навчання та розвитку цифрових компетентностей для забезпечення успішної цифрової трансформації підприємств.

У результаті дослідження було розроблено концептуальну модель, яка відображає взаємозв'язок між мотиваційним менеджментом, розвитком професійної компетентності персоналу, ефективністю бізнес-процесів та конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації.

Модель має багаторівневу структуру та включає такі ключові блоки:

1. Вхідні фактори (цифрові технології, зовнішнє середовище, стратегія підприємства), які визначають умови функціонування системи.
2. Цифрова інфраструктура, яка виступає інтегруючим елементом і забезпечує ефективність управлінських процесів через використання HRM-систем, штучного інтелекту та аналітики даних.
3. Мотиваційний менеджмент, який є ключовим драйвером розвитку персоналу та включає матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти стимулювання.
4. Управління професійною компетентністю персоналу, що забезпечує формування знань, навичок і цифрових компетентностей.
5. Управління бізнес-процесами, яке трансформує компетентності персоналу у конкретні результати діяльності підприємства.
6. Конкурентоспроможність підприємства, яка є інтегральним результатом функціонування всієї системи.

Важливою особливістю моделі є наявність зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи та її здатність до саморозвитку.

Переваги запропонованої моделі полягають у її системності, інтегрованості, орієнтації на цифрові технології та можливості практичного застосування. Зокрема, модель дозволяє:

- підвищити ефективність управління персоналом;
- забезпечити розвиток компетентностей;
- оптимізувати бізнес-процеси;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що мотиваційний менеджмент є ключовим фактором формування конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації.

Запропонована концептуальна модель має багаторівневу структуру та відображає взаємодію мотиваційного менеджменту, управління професійною компетентністю персоналу та бізнес-процесами в умовах цифровізації. Особливістю моделі є виділення цифрової інфраструктури як системоутворюючого елемента, що забезпечує інтеграцію управлінських процесів та формування замкнутого контуру підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У контексті розробленої концептуальної моделі впливу мотиваційного менеджменту на розвиток професійної компетентності персоналу та ефективність бізнес-процесів особливого значення набувають інноваційні форми мотивації та сучасні аналітичні інструменти управління. Саме вони забезпечують практичну реалізацію моделі, трансформуючи її з теоретичної конструкції у дієвий механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

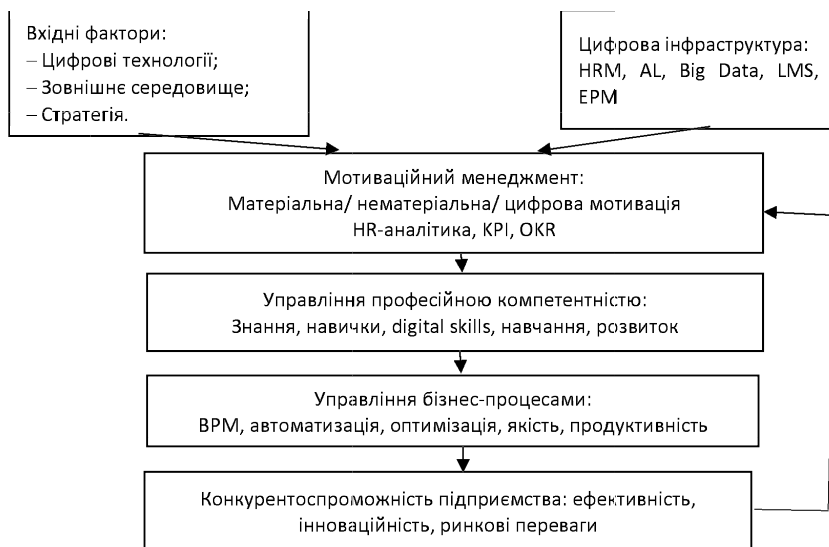


Рис. 1. Концептуальна модель взаємозв'язку між мотиваційним менеджментом, розвитком професійної компетентності персоналу, ефективністю бізнес-процесів та конкурентоспроможністю підприємства, розроблено авторами самостійно

У сучасних умовах цифровізації мотиваційний менеджмент перестає бути сукупністю стандартних стимулюючих заходів і набуває ознак складної адаптивної системи, здатної враховувати індивідуальні характеристики працівників, специфіку бізнес-процесів і динаміку зовнішнього середовища. Це зумовлює активне впровадження інноваційних форм мотивації, які забезпечують не лише підвищення продуктивності праці, але й розвиток професійної компетентності персоналу.

Однією з ключових таких форм є гейміфікація, яка інтегрується у цифрову інфраструктуру підприємства та дозволяє підвищити рівень залученості персоналу через використання ігрових механік. У межах запропонованої моделі гейміфікація виступає інструментом активізації мотиваційного менеджменту, що безпосередньо впливає на формування компетентностей працівників та їх здатність ефективно реалізовувати бізнес-процеси.

Не менш важливою є персоналізована мотивація, яка базується на використанні даних про працівників. У моделі вона реалізується через інтеграцію мотиваційного менеджменту з цифровою інфраструктурою, зокрема HR-аналітикою. Це дозволяє формувати індивідуальні мотиваційні траєкторії, що значно підвищує ефективність стимулювання та сприяє розвитку професійної компетентності персоналу.

Особливе місце в системі мотиваційного менеджменту займає мотивація через розвиток, яка передбачає створення умов для безперервного навчання та підвищення кваліфікації. У межах концептуальної моделі цей елемент

виступає зв'язуючою ланкою між мотиваційним менеджментом і блоком управління професійною компетентністю, забезпечуючи їх тісну інтеграцію.

Поряд із цим, цифровізація управління зумовлює активне використання аналітичних інструментів, які стають основою прийняття управлінських рішень. HR-аналітика в межах моделі виконує функцію інформаційного забезпечення мотиваційного менеджменту, дозволяючи оцінювати ефективність мотиваційних програм, визначати фактори залученості персоналу та прогнозувати результати їх впровадження.

Розширенням HR-аналітики є People Analytics, що забезпечує більш глибокий аналіз поведінки працівників із використанням методів машинного навчання. У контексті моделі цей інструмент підсилює взаємозв'язок між мотиваційним менеджментом і бізнес-процесами, оскільки дозволяє прогнозувати продуктивність працівників і оптимізувати розподіл ресурсів.

Крім того, важливу роль відіграють системи управління ефективністю (KPI, OKR), які забезпечують узгодження індивідуальних і стратегічних цілей підприємства. Вони інтегрують усі елементи моделі, формуючи єдину систему оцінювання результатів діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, інноваційні форми мотивації та аналітичні інструменти управління виступають ключовими елементами, що забезпечують функціонування концептуальної моделі. Їх інтеграція дозволяє створити цілісну систему управління, в якій мотиваційний менеджмент, розвиток компетентностей і ефективність бізнес-процесів взаємопов'язані та взаємозалежні.

У підсумку слід зазначити, що використання інноваційних мотиваційних підходів у поєднанні з аналітичними інструментами управління забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зростання продуктивності праці та формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Запропонована модель має комплексні переваги, оскільки поєднує системний, процесний, компетентнісний і цифровий підходи, що дозволяє не лише пояснити механізм формування конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечити практичний інструментарій для її підвищення.

В умовах цифрової трансформації економіки України особливого значення набуває модернізація мотиваційного менеджменту, що передбачає впровадження інноваційних форм стимулювання персоналу та активне використання аналітичних інструментів управління. Як свідчать дослідження українських науковців, сучасні мотиваційні системи мають трансформуватися від традиційних, переважно матеріальних стимулів до комплексних, персоналізованих і технологічно підтриманих моделей.

Сучасні підходи до мотивації характеризуються переходом до людиноцентричних моделей, що враховують індивідуальні потреби, психологічний стан і професійні цілі працівників.

До ключових інноваційних форм мотивації, що впроваджуються на сучасних підприємствах, належать:

Таблиця 1. Переваги концептуальної моделі впливу мотиваційного менеджменту, розроблено авторами

| № | Елемент моделі | Сутність переваги | Наукове значення | Практичний ефект |
|----|-----------------------------------|---|---|---|
| 1 | Системний підхід | Інтеграція мотивації, компетентностей і бізнес-процесів в єдину систему | Забезпечує цілісність дослідження | Узгодженість управлінських рішень |
| 2 | Багаторівнева структура | Чітке розмежування рівнів: мотивація → компетентність → процеси → результат | Дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки | Полегшує управління та контроль |
| 3 | Виділення цифрової інфраструктури | Цифрові технології як окремих системоутворюючий блок | Розширює класичні моделі менеджменту | Підвищує ефективність HR та бізнес-процесів |
| 4 | Наявність зворотного зв'язку | Формування замкнутого циклу управління | Відповідає принципам кібернетики та сучасного менеджменту | Забезпечує адаптивність підприємства |
| 5 | Орієнтація на компетентності | Фокус на розвитку людського капіталу | Підсилює компетентнісний підхід у менеджменті | Підвищення кваліфікації персоналу |
| 6 | Інтеграція цифрових інструментів | Використання HR-аналітики, AI, LMS, ERP | Відповідає концепції цифрової економіки | Автоматизація та оптимізація процесів |
| 7 | Процесна логіка | Відображення трансформації ресурсів у результати | Узгоджується з BPM-підходом | Підвищення ефективності бізнес-процесів |
| 8 | Гнучкість і адаптивність | Модель реагує на зміни середовища | Враховує динамічність економіки | Швидка адаптація до ринку |
| 9 | Орієнтація на результат | Чітке спрямування на конкурентоспроможність | Забезпечує прикладний характер дослідження | Зростання ринкових позицій |
| 10 | Універсальність застосування | Може використовуватись у різних галузях | Розширює сферу застосування моделі | Гнучкість впровадження |
| 11 | Інноваційність | Поєднання класичних і цифрових підходів | Формує нову наукову парадигму управління | Підвищення інноваційної активності |
| 12 | Можливість кількісної оцінки | Придатність для побудови показників і KPI | Створює базу для емпіричних досліджень | Об'єктивна оцінка ефективності |

- індивідуалізовані мотиваційні програми – формування персональних траєкторій розвитку, що поєднують кар'єрне зростання, навчання та систему винагород;

- гнучкі форми зайнятості (remote, hybrid, flex-time), які підвищують баланс між роботою і особистим життям та сприяють зростанню продуктивності;

- нематеріальні стимули нового покоління – розвиток корпоративної культури, залучення до прийняття рішень, визнання досягнень, підтримка психологічного благополуччя персоналу;

- гейміфікація та цифрові платформи мотивації – використання внутрішніх HR-систем, які дозволяють підвищити залученість через ігрові механіки;

- розвиток резильєнтності персоналу як нової мотиваційної домінанти в умовах криз і воєнних викликів.

Важливо підкреслити, що цифровізація змінює саму логіку мотивації: від контролю та стандартизації – до довіри, автономії та самореалізації працівника.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується активним впровадженням аналітичних інструментів, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних (data-driven management).

Українські науковці відзначають, що ключову роль у цьому процесі відіграють такі інструменти:

- HR-аналітика (HR analytics) – аналіз показників продуктивності, залученості, плинності кадрів, що дозволяє оцінювати ефективність мотиваційних заходів;

- Мотиваційний моніторинг як систематичне відстеження рівня мотивації працівників та своєчасне коригування управлінських впливів;

- Big Data та штучний інтелект – застосування алгоритмів для прогнозування поведінки персоналу, виявлення ризиків вигорання та формування персоналізованих стимулів;

- Цифрові HRM-системи – інтегровані платформи управління людськими ресурсами, які забезпечують автоматизацію процесів оцінювання, навчання та мотивації;

- Аналітика корпоративної культури та залученості (employee engagement analytics), що дозволяє оцінювати нематеріальні аспекти мотивації.

Згідно з дослідженнями, використання аналітичних інструментів забезпечує підвищення точності управлінських рішень, дозволяє адаптувати мотиваційні програми до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню проактивної кадрової політики.

Поєднання інноваційних форм мотивації з аналітичними інструментами створює синергетичний ефект, який проявляється у:

- підвищенні рівня професійної компетентності персоналу через персоналізовані програми розвитку;

- зростанні ефективності бізнес-процесів завдяки оптимізації трудової поведінки;

- зменшенні плинності кадрів і підвищенні лояльності працівників;

- формуванні конкурентних переваг підприємства на основі інтелектуального капіталу.

Таким чином, впровадження інноваційних мотиваційних практик у поєднанні з сучасними аналітичними інструментами управління є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємств у цифровій економіці. Це дозволяє не лише підвищити результативність праці, але й забезпечити стратегічну стійкість і конкурентоспроможність організації в умовах динамічних змін.

Висновки. результати проведеного дослідження встановлено, що мотиваційний менеджмент є ключовим чинником розвитку професійної компетентності персоналу та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації. Доведено, що рівень конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від якості людського капіталу, здатності працівників до постійного професійного розвитку та адаптації до цифрових змін. Обґрунтовано, що ефективна система мотивації сприяє формуванню та розвитку професійних і цифрових компетентностей персоналу, підвищенню продуктивності праці, якості виконання операцій і рівня залученості працівників. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації відбувається перехід до персоналізованих і технологічно орієнтованих моделей мотивації, які базуються на використанні HR-аналітики, цифрових платформ і інструментів автоматизації управління. Розроблена концептуальна модель дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язок між мотиваційним менеджментом, розвитком професійної компетентності персоналу, ефективністю бізнес-процесів та конкурентоспроможністю підприємства. Її особливістю є інтеграція цифрової інфраструктури як системоутворюючого елемента, що забезпечує узгодженість управлінських процесів та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для вдосконалення системи управління персоналом, розвитку компетентностей і підвищення ефективності бізнес-процесів, що в сукупності забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту та емпіричною перевіркою запропонованої моделі в практиці діяльності підприємств.

1. Hirniak, K. M., & Tarasovych, L. V. (2025). Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

2. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

3. Тимошенко, В. (2025). Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, (1), 72–78. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>

4. Добровольська, Е. В. (2025). Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного середовища та їх вплив на результативність і лояльність працівників. *Економічний простір*, (208), 98–102. <https://doi.org/10.30838/EP.208.98-102>

5. Завражний, К., & Кулик, А. (2024). Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 1(111), 12–18. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2>

6. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

7. Івашук, О. (2025). Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*, 7(289), 24–32. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33>

8. Колот, А. М., & Цимбалюк, С. О. (2014). *Мотиваційний менеджмент*. Київ: КНЕУ.

9. Косіюк, О., & Репін, М. (2025). Цифрова трансформація системи управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах нестабільності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 348(6), 592–598. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-85>

10. Красножанова, Н., & Стоян, Р. (2020). Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів. *Підприємництво та інновації*, (11–2), 105–111. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.35>

11. Кузьміна, О., & Яремко, С. (2022). Управління корпоративними бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*, (23), 144–148. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.24>

12. Назаренко, Л. М. (2023). Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 1(84), 225–232. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>

13. Лупак, Р., & Наконечна, Н. (2024). Концептуальні положення управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах діджиталізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 94–98. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-12>

14. Чернікова, Н., Жадан, О., & Пінченко, О. (2025). Управління компетентностями персоналу підприємства в умовах цифрових змін. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*, (3), 3–11. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.1>

15. Семикіна, М. В., Дудко, С. В., Орлова, А. А., та ін. (2021). Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту. *Кропивницький: КОД*. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jm/pdf/12.pdf

16. Хмурова, В., & Кулініч, В. (2023). Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

17. Чернобай, Л., & Дума, О. (2024). Порівняльний аналіз інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. *Економічний простір*, (190), 404–409. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-7.1>

18. Швед, В., & Луценко, С. Л. (2025). Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 1(115), 119–124. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-17>

19. Шевчук, А. (2024). Використання ШІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес процесами в умовах цифрових трансформацій: еволюція та майбутнє. *Економічний простір*, (191), 244–249. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40>

1. Hirniak, K. M., & Tarasovych, L. V. (2025). Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

2. Bakai, V. (2022). Competitive advantages of the enterprise: Characteristics and their assessment using Porter's model. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

3. Tymoshenko, V. (2025). Evaluation of personnel motivation models and their impact on team interaction productivity. *Collection of Scientific Papers of the State Tax University*, (1), 72–78. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>

4. Dobrovolska, E. V. (2025). Modern tools of motivational personnel management in an unstable environment and their impact on employee performance and loyalty. *Economic Space*, (208), 98–102. <https://doi.org/10.30838/EP.208.98-102>

5. Zavrazhnyi, K., & Kulyk, A. (2024). Analysis of the company's activity model as a basis for successful digital transformation and sustainable development. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, 1(111), 12–18. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2>
6. Zastavniuk, L. (2022). Personnel motivation as a factor of increasing enterprise competitiveness. *Economy and Society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
7. Ivashchuk, O. (2025). Transformation of the personnel motivation system under the influence of digitalization of innovative activity. *Actual Problems of Economics*, 7(289), 24–32. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33>
8. Kolot, A. M., & Tsymbaliuk, S. O. (2014). *Motivational management*. Kyiv: KNEU.
9. Kosiuk, O., & Riepin, M. (2025). Digital transformation of business process management systems at enterprises under conditions of instability. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 348(6), 592–598. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-85>
10. Krasnostanova, N., & Stoian, R. (2020). Human capital as a factor in the development of managerial business processes. *Entrepreneurship and Innovation*, (11–2), 105–111. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.35>
11. Kuzmina, O., & Yaremko, S. (2022). Management of corporate business processes in the digital economy. *Entrepreneurship and Innovation*, (23), 144–148. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.24>
12. Nazarenko, L. M. (2023). Motivational potential of managing the development of an organization's human capital. *Bulletin of Kherson National Technical University*, 1(84), 225–232. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.31>
13. Lupak, R., & Nakonechna, N. (2024). Conceptual foundations of business process management at enterprises in the context of digitalization. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 94–98. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-12>
14. Chernikova, N., Zhadan, O., & Pinchenko, O. (2025). Management of enterprise personnel competencies in the context of digital changes. *Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series: Economics, Management and Finance*, (3), 3–11. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.1>
15. Semykina, M. V., Dudko, S. V., Orlova, A. A., et al. (2021). Professional development of enterprise personnel in the system of motivational management. *Kropyvnytskyi: KOD*. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_2/jm/pdf/12.pdf
16. Khmurova, V., & Kulinich, V. (2023). Features of managing competitive advantages of an enterprise. *Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
17. Chernobai, L., & Duma, O. (2024). Comparative analysis of tools for economic evaluation of the effectiveness of managerial systems of enterprise business processes. *Economic Space*, (190), 404–409. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-71>
18. Shved, V., & Lutsenko, S. L. (2025). Theoretical and methodological foundations of motivational management. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, 1(115), 119–124. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-17>
19. Shevchuk, A. (2024). Use of AI for digital asset protection in business process management under digital transformation: Evolution and future. *Economic Space*, (191), 244–249. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40>