

DOI 10.31558/2307-2318.2026.2.24

УДК 005.95:331.101.3:004.9

JEL Classification: M12, M15, O33

Шукліна В. В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0002-2284-092X

e-mail: golybtn@gmail.com

Савченко В. А.

здобувач ступеня доктора філософії, кафедри менеджменту, маркетингу та туризму
Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0009-0003-4962-2900

e-mail: vladimirsavvv@gmail.com

**ЦИФРОВА МОТИВАЦІЙНА ДИХОТОМІЯ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Стаття досліджує суперечливий вплив діджиталізації на мотиваційну структуру персоналу підприємств. Встановлено, що інструменти цифрового управління людськими ресурсами (УЛР) одночасно породжують як позитивні ефекти (підвищення продуктивності, прозорості процесів, розширення гнучкості управління), так і негативні (зниження залученості, вигорання, послаблення соціальних зв'язків у колективі). Зазначена суперечність проявляється у тому, що одне й те саме цифрове рішення може одночасно підвищувати операційну ефективність і знижувати мотиваційний потенціал персоналу. Незважаючи на наявність досліджень у суміжних сферах, вітчизняна наука досі не сформувала цілісного інструменту для концептуального осмислення цього явища.

Метою дослідження є концептуалізація зазначеної суперечності через введення нового теоретичного конструкту – “цифрової мотиваційної дихотомії.” Методологічну основу становлять концептуальний аналіз, синтез та систематизація наукової літератури. Логіка побудови конструкту спирається на діалектичний принцип єдності протилежностей та синтез теорії самовизначення (Раян, Десі) і двофакторної теорії мотивації (Герцберг). У результаті вперше у вітчизняній науці запропоновано визначення цього поняття. Також побудовано структурну модель та виокремлено три ключові принципи її функціонування. Науковий внесок цієї статті полягає у формуванні інтегративної аналітичної рамки, що дозволяє системно осмислити природу мотиваційних суперечностей в умовах діджиталізації. Розроблено рекомендації для проактивного управління мотиваційними ризиками на різних етапах цифрової трансформації підприємства.

Ключові слова: цифрова мотивація, HR-менеджмент, діджиталізація, управління людськими ресурсами, цифровізація, мотиваційні ризики, залученість персоналу.

Табл. 4. Рис. 1. Літ. 21.

Shuklina V. V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-2284-092X
e-mail: golybtn@gmail.com

Savchenko V. A.

Postgraduate Student,
Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
ORCID: 0009-0003-4962-2900
e-mail: vladimirsavvv@gmail.com

**DIGITAL MOTIVATIONAL DICHOTOMY AS A CONCEPTUAL BASIS OF
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT UNDER DIGITALIZATION**

The digitalization of business processes has fundamentally altered the conditions under which human resource management (HRM) operates. This paper argues that digital HRM tools inherently produce two opposing sets of outcomes: on one hand, measurable gains in productivity, process transparency, and organizational flexibility; on the other, a gradual erosion of employee engagement, rising burnout rates, and the deterioration of workplace social bonds. Critically, these effects are not mutually exclusive. The same digital solution can simultaneously enhance operational performance and undermine the motivational climate. Despite growing scholarly interest in adjacent areas, a unified conceptual framework for understanding this tension remains absent from Ukrainian management science.

This study addresses that gap by introducing the concept of the “digital motivational dichotomy” as a new theoretical construct. The research draws on conceptual analysis, synthesis, and systematic literature review, with the construct grounded in the dialectical principle of the unity of opposites and built upon an original synthesis of Self-Determination Theory (Ryan & Deci) and Herzberg’s Two-Factor Theory. The paper makes three principal contributions: it proposes a formal definition of the construct, develops a structural model of the dichotomy, and identifies three governing principles – motivational component correspondence, temporal asymmetry of effects, and risk cumulativity. The resulting framework enables both a systemic diagnosis of motivational contradictions in digitalized environments and the development of evidence-based HRM strategies for proactive risk management across the stages of digital transformation.

Key words: digital motivation, HR management, digitalization, human resource management, motivational risks, employee engagement, self-determination theory.

Tab. 4. Fig. 1. Ref. 21.

Вступ. Активне впровадження цифрових технологій у бізнес-практику суттєво змінює умови, в яких здійснюється управління людськими ресурсами (УЛР). Підприємства інвестують значні кошти в автоматизацію HR-процесів. Найпопулярнішими інноваційними інструментами є хмарні платформи, програмне забезпечення для дистанційної роботи та системи аналітики персоналу. Первинна логіка таких рішень є очевидною: скорочення операційних витрат, підвищення вимірюваності результатів, покращення показників УЛР в умовах дистанційної роботи. Згідно досліджень, людські ресурси є вирішальним чинником конкурентоспроможності

підприємства. Півошенко і Томачук (2020) зазначають, що рівень кваліфікації та залученості персоналу визначає до 70% ефективності його діяльності (Півошенко & Томачук, 2020, с. 242). Відповідно, якщо інвестиції у цифрову трансформацію УЛР не враховують мотиваційного виміру, то можуть принести лише частковий позитивний результат навіть за бездоганного технологічного впровадження.

Водночас управлінська практика засвідчує, що масштабна діджиталізація не завжди дає очікуваний мотиваційний ефект. Дослідження у сфері електронного управління людськими ресурсами (e-HRM) показують: впровадження цифрових інструментів може одночасно підвищувати операційну продуктивність і знижувати рівень залученості персоналу. Ці трансформації залежать від умов та масштабу цифрових змін (Stachová et al., 2024). В українських реаліях ця суперечність загострюється. Примусовий і стрімкий перехід до дистанційних форматів роботи під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення обмежив традиційні інструменти мотивації, засновані на безпосередній взаємодії. Як зазначають Масленніков, Рябов та Кіртока, в умовах воєнного конфлікту підприємства змушені одночасно адаптуватися до зовнішніх ризиків та управляти непередбачуваними наслідками форсованої діджиталізації (Масленніков et al., 2025, с. 91).

Аналіз наукової літератури виявляє характерну закономірність у дослідженні технологічних змін. Науковці зосереджуються на перевагах цифровізації для продуктивності та ефективності або фіксують її негативні наслідки – вигорання, ізоляцію, надмірний контроль. Ці два напрями існують паралельно, не утворюючи єдиної концептуальної рамки. Наслідком такого фрагментарного підходу є відсутність інструменту для системного осмислення суперечливої природи мотиваційних ефектів цифрових технологій. Окрім того, відсутність такого інструменту ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Метою статті є обґрунтування цифрової мотиваційної дихотомії як концептуальної основи управління людськими ресурсами в умовах діджиталізації шляхом розробки її теоретичної моделі та визначення принципів функціонування.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному. У статті вперше у вітчизняній науці управління: (1) введено поняття “цифрова мотиваційна дихотомія” як система нерозривно пов’язаних різноспрямованих мотиваційних ефектів цифрової трансформації; (2) розроблено структурно-функціональну модель, що інтегрує базові потреби працівників та мотиваційні фактори в єдину аналітичну рамку; (3) обґрунтовано три принципи функціонування цифрової мотиваційної дихотомії: кореспонденцію, асинхронність та кумулятивність; (4) на основі дослідження розроблено рекомендації для проактивного управління мотиваційними ризиками.

Огляд літератури. Теоретичний фундамент сучасної науки про мотивацію персоналу закладено у другій половині ХХ століття. Основними є кілька концепцій, які доповнюють одна одну. Ієрархічна модель потреб А. Маслоу впорядковує людські потреби від базових фізіологічних до вищих, таких як потреби у визнанні та самоактуалізації (Шаталова, 2024). Ця модель орієнтує управлінців на послідовне задоволення потреб різних рівнів як умову зростання мотивації. Попри те, що концепція критикується за надмірний детермінізм та лінійність, її базова логіка дає структурований погляд на ієрархію людських прагнень у трудовому контексті.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга пропонує принципово інший погляд на УЛР. Автор розмежовує фактори, що усувають незадоволеність (гігієнічні: умови праці, рівень оплати, міжособистісні відносини), і фактори, що справді мотивують (змістовні: досягнення, відповідальність, професійне зростання) (Herzberg, 1968). Сучасні дослідження доводять, що в умовах діджиталізації це розмежування набуває нового

значення. Дуброва (2024) підтверджує, що цифрові технології здатні одночасно впливати на обидві групи факторів, причому нерідко в протилежних напрямках (Дуброва, 2024). Наприклад, автоматизація рутинних завдань усуває джерело незадоволеності. Однак, водночас може негативно впливати на мотивацію, якщо разом із рутинною зникають задачі, що давали працівникові відчуття власної значущості.

Теорія Х та У Д. МакГрегора описує два принципово різних погляди на природу працівника і на логіку УЛР. Згідно з теорією Х, працівник за своєю природою уникає відповідальності і потребує жорсткого контролю. Теорія У виходить з того, що людина прагне до самореалізації і здатна до самоврядування за належних умов. У доцифрову епоху вибір між цими підходами значною мірою залежав від управлінської філософії конкретного керівника. Цифровізація змінює цю ситуацію кардинально. В умовах діджиталізації, технологічна інфраструктура підприємства починає втілювати певну управлінську логіку незалежно від декларованих цінностей.

Системи тайм-трекінгу, запис екрана, геолокаційний контроль, алгоритмічна оцінка продуктивності – усі ці інструменти є технологічним втіленням логіки теорії Х. Навіть якщо менеджмент розвиває партисипативну культуру, перелічені інструменти будуть обмежувати її. Алгоритм фіксує кожне відхилення від норми нейтрально, не розрізняючи контекст, причини чи людську гідність. Це підриває внутрішню мотивацію, яку організація намагається підтримувати іншими інструментами. Дослідження Іващука (2025) підтверджує що, цифровізація здатна створювати прихований управлінський конфлікт (Іващук, 2025). Декларована культура У і фактична технологічна логіка Х співіснують в одній організації, породжуючи у персоналу відчуття невизначеності.

Теорія самовизначення Р. Раяна та Е. Десі ідентифікує три фундаментальні психологічні потреби працівника. Реалізація цих потреб є необхідною умовою внутрішньої мотивації: автономія, компетентність та спільність (Ryan & Deci, 2000). Автори підкреслюють, що задоволення цих потреб визначає не лише рівень мотивації, а й психологічне благополуччя та стійкість до стресу (Ryan & Deci, 2020). Саме ця тріада є ключовою для аналізу мотиваційних ефектів діджиталізації. Кожна з трьох потреб є одночасно об'єктом цифрового стимулювання і джерелом специфічних цифрових ризиків.

Попри безперечну цінність зазначених концепцій, усі вони створювалися в організаційному контексті, принципово відмінному від сучасного. Головна відмінність доцифрового періоду є стабільні ієрархії, фізична присутність на робочому місці, безпосередня взаємодія між людьми та лінійна комунікація. Однак, цифрова трансформація змінює ці базові умови кардинально. Робочий процес стає дистанційним, комунікація – опосередкованою платформами та месенджерами, а управлінський контроль стає алгоритмічним. У сучасному цифровому середовищі класичні теорії потребують концептуального розширення, яке враховувало б специфіку нових форм взаємодії між організацією і працівником.

Сучасна наукова дискусія навколо мотивації в цифровому середовищі розвивається переважно у двох напрямках. Перший досліджує переваги діджиталізації: прозорість зворотного зв'язку, широкий доступ до онлайн навчання, гнучкість робочого графіку та нові комунікаційні можливості. Дослідження Stachová та ін. засвідчують, що e-HRM інструменти здатні суттєво підвищити залученість персоналу за умови, що їхнє впровадження супроводжується відповідною організаційною підтримкою та навчанням (Stachová et al., 2024). Дослідження Кобушка та Манжолі (2023) демонструють потенціал цифрової трансформації для оптимізації управлінських процесів та підвищення операційної ефективності (Кобушко & Манжолі, 2023). Однак фокус на

технологічній раціональності залишає поза увагою суперечливий вплив цих змін на мотиваційну структуру персоналу.

Другий напрям фіксує негативні наслідки діджиталізації. Інформаційне перевантаження, гіперконтроль, розмивання меж між роботою та приватним життям, зниження якості соціальних взаємодій у колективі визнаються найбільш розповсюдженими проблемами УЛР (Размолодчикова et al., 2025). Згідно досліджень Гуменюка та Петрицької (2025), асинхронна цифрова комунікація, попри зовнішню ефективність, суттєво ускладнює формування довіри та відчуття спільності в команді. Наприклад, текстові повідомлення і відеодзвінки не компенсують глибини живого спілкування, яке є природним середовищем для розбудови міжособистісних зв'язків (Гуменюк & Петрицька, 2025).

Принципово важливо, що обидва напрями залишаються відносно ізольованими. Їх одночасний, взаємозумовлений характер залишається поза фокусом аналізу. Такий підхід ускладнює системне управлінське осмислення впливу діджиталізації. Ко та Choi встановили, що підприємства фіксують статистично значуще зростання плинності кадрів після завершення початкового етапу впровадження цифрових інновацій (Ko & Choi, 2023, с. 818). Таким чином, неузгодженість між теоретичними положеннями й емпіричними фактами зумовлюють потребу в новому теоретичному конструкті.

Для вітчизняних підприємств проблема мотиваційної дихотомії набуває особливої гостроти через унікальне поєднання зовнішніх впливів. Денисенко, Бреус та Левченко досліджують методи і моделі управління персоналом у закладах охорони здоров'я з урахуванням галузевої специфіки. Вони обґрунтовують доцільність застосування адаптивних управлінських підходів для підвищення ефективності діяльності персоналу в умовах трансформаційних змін (Денисенко et al., 2025). Сорокіна та Філатов зазначають, що цифровізація публічного управління в Україні виступає ключовим чинником підвищення ефективності державних процесів та їх прозорості (Сорокіна & Філатов, 2025). Левінець, Лохвицька та Якуба визначають цифровізацію управлінських процесів як стратегічний інструмент підвищення ефективності підприємств (Левінець et al., 2025).

Діджиталізація значної частини українських підприємств відбулася вимушено та в надзвичайно стислі терміни. Цифрові змінили відбувались без належної підготовки персоналу та формування цифрової культури. За таких умов, як зазначають Масленніков, Рябов та Кіртока, інвестиційно-інноваційна діяльність набуває характеру антикризового інструменту (Масленніков et al., 2025, с. 91), а не стратегічного вибору. Особливо гострим виявляється мотиваційний вимір цифровізації у контексті міжорганізаційних взаємодій та бізнес-інтеграцій.

Об'єднання підприємств із різних галузей або різного рівня технологічної зрілості автоматично означає зіткнення несумісних цифрових культур. Якщо в межах однієї організації мотиваційні ефекти цифровізації є відносно передбачуваними, то у гібридних об'єднаннях вони стають різновекторними для різних груп персоналу. Спільні цифрові практики між підрозділами з різним рівнем технологічної зрілості породжує внутрішню нерівність у доступі до мотиваційних стимулів (Гудзь & Стрельнікова, 2021). Водночас з'являється нерівномірний розподіл ризиків. Специфіка воєнного часу додатково загострює ці прояви. Релокація персоналу і дистанційна робота ускладнюють підтримку єдиної організаційної культури. Зазначені вище фактори посилюють чутливість до демотиваційних ефектів цифрового середовища (Гуменюк & Петрицька, 2025).

Матеріали та методи. Дане дослідження має концептуальний характер і спрямоване на розробку нового теоретичного конструкту, а не на перевірку наявних

гіпотез шляхом збору емпіричних даних. Відповідно, методологічну основу становлять методи теоретичного пізнання.

Аналіз наукової літератури застосовано для систематизації наявних підходів до вивчення мотивації персоналу в умовах цифрових змін та виявлення концептуальної прогалини. Огляд охопив як класичні мотиваційні теорії (Маслоу, Герцберг, МакГрегор, Раян та Десі), так і сучасні дослідження у сфері цифрового HR-менеджменту, e-HRM та організаційної психології.

Синтез дозволив об'єднати положення теорії самовизначення (Раян, Десі) та двофакторної теорії мотивації (Герцберг) в єдину аналітичну рамку, придатну для опису мотиваційної динаміки в умовах діджиталізації. Теорія самовизначення забезпечила структуру базових потреб (автономія, компетентність, спільність). Двофакторна теорія дозволила розмежувати ефекти за їхньою природою (гігієнічні та мотивуючі). Поєднання цих двох систем утворило теоретичний каркас, у межах якого стало можливим упорядкувати різноспрямовані ефекти цифровізації.

Порівняльний метод використано для зіставлення позитивних і негативних мотиваційних ефектів цифровізації. Як наслідок, авторами було виявлено структурні відповідності, що стало основою для принципу кореспонденції. Часовий аналіз прояву ефектів лежить в основі принципу асинхронності, а системний аналіз взаємодій – принципу кумулятивності. Логіка побудови конструкту спирається на діалектичний принцип єдності протилежностей. Автори розглядають позитивні і негативні мотиваційні ефекти діджиталізації не як взаємовиключні альтернативи, а як нерозривно пов'язані полюси одного явища.

Результати та обговорення. Авторами виділено три групи передумов, що сформували потребу у новому теоретичному конструкті: технологічні, організаційні та теоретико-методологічні. Технологічні передумови пов'язані з якісним стрибком у розвитку цифрових інструментів УЛР. Сучасні HR-системи вийшли за межі автоматизації рутинних операцій. Вони почали визначати природу трудових відносин: алгоритми оцінюють продуктивність, платформи опосередковують спілкування, штучний інтелект бере участь у відборі та розвитку персоналу. За таких умов технології стають активним учасником формування мотиваційного клімату. Як наслідок, вони одночасно відкривають нові можливості та породжують нові обмеження. Одне й те саме технологічне рішення може розширювати автономію працівника через гнучкість організації праці і водночас звужувати її через посилення контролю. Дзьобань, Матета, та Буліч визначають цей фактор як ядро технологічної амбівалентності (Дзьобань et al., 2024, с. 188).

Організаційні передумови пов'язані з масштабними змінами в організації праці, спричиненими пандемією COVID-19 і повномасштабним вторгненням в Україну. Обидва чинники змусили підприємства в стислі терміни перейти на дистанційні та гібридні формати роботи. У нових умовах традиційні мотиваційні механізми, орієнтовані на фізичну присутність та безпосередню взаємодію, втрачають дієвість (Shuklina & Savchenko, 2025). Запроваджені цифрові альтернативи виявилися не просто заміниками, а якісно іншим управлінським середовищем з власною мотиваційною динамікою.

Теоретико-методологічні передумови визначаються невідповідністю наявного концептуального апарату реаліям цифрового управління. Жодна з класичних мотиваційних теорій не розроблялася з урахуванням алгоритмічного нагляду, комунікації через онлайн платформи чи дистанційного характеру праці. Сучасні дослідження, хоча й фіксують суперечливі ефекти діджиталізації, розглядають їх

переважно ізольовано. Відсутність поняття, що концептуально поєднує ці ефекти, робить неможливим їх системне врахування в управлінській практиці.

На основі проведеного теоретичного аналізу пропонується таке авторське визначення:

“Цифрова мотиваційна дихотомія – це об’єктивно існуюча суперечність у мотиваційній структурі суб’єкта трудової діяльності, яка виникає або суттєво загострюється внаслідок цифрової трансформації бізнес-процесів. Цифрова мотиваційна дихотомія проявляється в одночасному генеруванні системою управління різноспрямованих мотиваційних ефектів: стимулів, що підвищують продуктивність та залученість, і ризиків, що знижують мотиваційний потенціал персоналу.”

Принципова відмінність запропонованого визначення від наявних у літературі підходів полягає в акценті на нерозривності стимулів та ризиків. Вони не є альтернативними сценаріями, що залежать від “правильності” вибору технологій, а є двома невіддільними вимірами одного й того самого явища. Будь-яке цифрове втручання в управлінську практику породжує обидва типи ефектів. Управлінське завдання тому полягає не в уникненні ризиків, а у свідомому регулюванні балансу між полюсами дихотомії.

Структурна модель цифрової мотиваційної дихотомії відображає логіку одночасного впливу цифрових технологій на дві групи ефектів. На рис. 1 зображена концептуальна схема цифрової мотиваційної дихотомії. Інвестиції у цифрові інновації запускають механізм дихотомії, що одночасно генерує позитивні тенденції (зростання операційних KPI, продуктивності, швидкості реакції, точності та автоматизації, скорочення витрат) і негативні (зниження рівня залученості, довіри до керівництва, відчуття справедливості, зростання емоційного вигорання та соціальної ізоляції).

Аналітично важливо, що обидва вектори не є рівнозначними за своєю природою. Позитивні ефекти є переважно операційними. Вони вимірюються кількісно, проявляються швидко і безпосередньо відображаються у фінансових показниках підприємства. Негативні ефекти мають переважно соціально-психологічну природу. Вони важко піддаються кількісній оцінці, розгортаються у часі та лише опосередковано відображаються у фінансових витратах. Ці витрати включають зростання плинності кадрів, зниження якості рішень та послаблення організаційної лояльності. Саме ця асиметрія між вимірюваністю двох полюсів ускладнює їх рівноцінне врахування в управлінській практиці. Показники, які легко виміряти, домінують у прийнятті рішень, витісняючи ті, що виміряти складніше.

Сумарний ефект цих протилежних векторів визначає реальний ROI інвестицій у цифрову трансформацію УЛР. При цьому традиційні методи розрахунку ROI фіксують переважно операційну складову, таку як скорочення витрат і зростання продуктивності. Поза увагою залишається мотиваційна складова, що формується на негативному полюсі. Підприємство, яке оцінює ефективність цифрових інвестицій виключно через операційні KPI, систематично переоцінює їхню реальну віддачу. Повноцінний розрахунок ROI має враховувати витрати на компенсацію демотиваційних ефектів. Наприклад, витрати на рекрутинг і адаптацію нових співробітників унаслідок підвищеної плинності. Окрім цього, важливо враховувати приховані втрати від зниження якості праці персоналу.



Рис. 1. Концептуалізація цифрової мотиваційної дихотомії

Джерело: авторська розробка

Важливо підкреслити, що даний рисунок відображає не статичну рівновагу, а динамічну взаємодію двох полюсів. Управлінська ефективність вимірюється не масштабом технологічного оснащення підприємства, а здатністю менеджменту утримувати баланс між полюсами дихотомії на прийнятному рівні. Саме тому концепція вимагає динамічного, а не одноразового підходу до аналізу мотиваційного стану персоналу.

Для поглибленого розуміння компонентного складу дихотомії розроблено теоретичну рамку (табл. 1), що поєднує ключові положення теорії самовизначення Р. Раяна та Е. Десі (Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2020) та двофакторної теорії Ф. Герцберга (Herzberg, 1968; Дуброва, 2024). Цей синтез дозволяє одночасно врахувати внутрішні психологічні потреби працівника та зовнішні організаційні фактори, що трансформуються під впливом цифрових інновацій.

Отже, таблиця 1 візуалізує ключову ідею концепції: для кожної базової потреби існує комбінація “стимул-ризик”, яка виникає з одного технологічного джерела. Це підкреслює системний характер дихотомії і пояснює, чому точкові управлінські рішення не здатні вирішити проблему в цілому.

Принцип 1. Кореспонденція компонентів. Цифрова мотиваційна дихотомія (ЦМД) має парну структуру: кожному мотиваційному стимулу на позитивному полюсі відповідає структурно споріднений ризик на негативному полюсі. Обидва ефекти пов’язані з однією і тією самою базовою потребою працівника (автономія, компетентність або спільність), а їх спільним джерелом є одне й те саме технологічне рішення. Так, гнучкість організації робочого процесу через цифрові платформи сприяє реалізації потреби в автономії, однак паралельне запровадження систем цифрового нагляду може перетворювати цю гнучкість на демотиваційний ризик. Корпоративні навчальні платформи задовольняють потребу у компетентності, але формують тривогу щодо темпів технологічних змін. Цифрові комунікаційні інструменти розширюють мережу контактів, але зменшують якість особистісної взаємодії в колективі (Гуменюк & Петрицька, 2025; Якушев та ін., 2018, Манн та ін., 2021, Новицька, 2014). Управлінський висновок є однозначним: спроби відібрати виключно “безпечні”

технології є концептуально хибними, оскільки ризик є обов'язковим і передбачуваним зворотним боком будь-якого стимулу.

Таблиця 1. Структурні компоненти цифрової мотиваційної дихотомії

Аспект трансформації / Базова потреба	Мотиваційні стимули	Мотиваційні ризики
Автономія (SDT)	Гнучкість місця та часу роботи. Самостійний вибір інструментів і методів виконання завдань.	Відчуття гіперконтролю через системи тайм-трекінгу. Втрата реальної свободи дій внаслідок жорстких цифрових алгоритмів.
Компетентність (SDT)	Доступ до онлайн-навчання та мікрокурсів. Візуалізація прогресу, гейміфікація. Звільнення від рутини для творчих завдань.	Страх заміщення штучним інтелектом. Швидке застарівання навичок. Тривога через неможливість встигнути за темпом технологічних змін.
Спільність (SDT)	Доступ до глобальних професійних спільнот. Ефективна координація у віртуальних командах. Нові формати нетворкінгу.	Соціальна ізоляція. Деперсоналізація стосунків. Труднощі з формуванням довіри в асинхронній комунікації.
Гігієнічні фактори (Герцберг)	Ергономічне цифрове середовище. Автоматизація неефективних адміністративних процедур.	Цифрове перевантаження. Нестабільність програмного забезпечення. Кіберзагрози та інформаційна безпека.
Мотивуючі фактори (Герцберг)	Інструменти самоаналізу ефективності. Платформи публічного визнання досягнень. Причетність до інноваційних проєктів.	Розмитість цілей і результатів у віртуальному просторі. Відсутність відчутного визнання досягнень поза офлайн-форматом.

Джерело: авторська розробка на основі синтезу теорії самовизначення (Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2020) та двофакторної теорії мотивації (Herzberg, 1968; Дуброва, 2024)

Принцип 2. Асинхронність впливу. Стимули та ризики мають різну швидкість актуалізації. Позитивні ефекти цифрових нововведень проявляються швидко й легко вимірюються. Негативні ж ефекти визрівають поступово й тривалий час залишаються латентними. Психологічне виснаження накопичується місяцями, руйнування соціальних зв'язків відбувається непомітно, зниження лояльності передують реальній плинності кадрів на квартали й роки. Ця часова розбіжність породжує феномен “цифрової зони сліпоти управління”, коли об'єктивне співвідношення стимулів та ризиків уже змістилося на користь останніх, а управлінське сприйняття продовжує відображати ранній, сприятливий образ трансформації (Ko & Choi, 2023). В умовах воєнного стану ці процеси додатково ускладнюються (Масленников et al., 2025). Таблиця 2 відображає динаміку цього процесу у чотирьох фазах.

Аналіз чотирьох фаз засвідчує принципову закономірність: управлінське сприйняття системно запізнюється відносно об'єктивної динаміки мотиваційного стану персоналу. На першій фазі це запізнення є незначним і не несе практичних ризиків. Однак починаючи з другої фази розрив між реальністю і її управлінським відображенням починає наростати

Таблиця 2. Часова динаміка мотиваційних ефектів цифрової трансформації HR

Фаза	Провідні стимули	Провідні ризики	Управлінське сприйняття
Впровадження	Зростання продуктивності, гнучкість, звільнення від рутини	Незначні (дисконфорт адаптації)	Ілюзія беззаперечного успіху
Стабілізації	Підтримка KPI, прозорість процесів	Наростання інформаційного перевантаження і напруги	Хибне відчуття повного контролю
Накопичення ризиків	Скорочення витрат (інерція)	Падіння залученості, перші ознаки вигорання	Тривожні сигнали трактуються як тимчасові
Критичний	Практично відсутні	Соціальна ізоляція, масова плинність, втрата довіри	“Раптова” криза, що визривала латентно

Джерело: авторська розробка

. На третій фазі цей розрив досягає критичного рівня – саме ця фаза є найнебезпечнішою у контексті УЛР в умовах діджиталізації: операційні показники ще утримуються на прийнятному рівні за рахунок інерції попередніх вкладень, що створює хибне відчуття контрольованості. Перехід до четвертої фази відбувається раптово з точки зору менеджменту, проте є цілком закономірним наслідком некомпенсованого накопичення ризиків протягом попередніх етапів.

Традиційний підхід до оцінки ефективності цифрової трансформації через операційні KPI є структурно недостатнім: він вимірює лише той вимір ЦМД, який проявляється швидко, і залишає поза увагою той, що матеріалізується із затримкою. Для подолання цього обмеження підприємствам необхідно паралельно з операційним моніторингом запровадити систему випереджальних індикаторів мотиваційного стану – pulse-surveys, індекси залученості, показники якості командної взаємодії. Таблиця 3 розкриває принципову відмінність між двома типами ефектів діджиталізації.

Таблиця 3. Порівняльна характеристика типів мотиваційних ефектів діджиталізації

Параметр	Економічні (технічні) ефекти	Соціальні ефекти
Швидкість формування	Висока	Низька
Характер прояву	Явний, кількісно вимірюваний	Латентний, якісний
Часовий горизонт	Короткостроковий	Середньо- та довгостроковий
Доступність для оцінки	Висока (стандартні KPI)	Обмежена (потребує спеціальних інструментів)

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3 фіксує не лише описову відмінність між типами ефектів, а й управлінську проблему вимірювання. Підприємство об’єктивно не може ефективно контролювати показники, які не вимірює. Побудова збалансованої системи оцінки цифрової трансформації УЛР є необхідною умовою проактивного управління ЦМД. Без інтеграції соціально-психологічних індикаторів до управлінського моніторингу

підприємство залишається структурно нездатним виявити наближення критичної фази до того, як вона стане очевидною.

Принцип 3. Кумулятивність ризиків. Третій принцип описує механізм взаємодії між окремими мотиваційними ризиками в межах системи. На відміну від стимулів, ризики мають виражену схильність до взаємного підсилення, тобто їх накопичення носить синергетичний характер, і загальний деструктивний ефект перевищує сукупність поодиноких негативних впливів. Механізм кумуляції розгортається за такою логікою: надмірне інформаційне навантаження виснажує когнітивні ресурси працівника – ослаблена стійкість знижує здатність підтримувати соціальні взаємодії – погіршення командних стосунків позбавляє соціальної підтримки як ключового буфера проти вигорання – вигорання провокує плинність кадрів, збільшуючи тиск на всю систему УЛР і замикаючи деструктивний цикл. Ізольована реакція на окремий ризик без усунення його структурних причин дає низьку ефективність. Таблиця 4 узагальнює всі три принципи.

Таблиця 4. Принципи функціонування цифрової мотиваційної дихотомії та управлінські реакції

Принцип	Механізм дії	Характер ризику	Управлінська відповідь
Кореспонденція компонентів	Одне технологічне рішення одночасно породжує стимул і ризик для тієї самої базової потреби	Порушення мотиваційного балансу (гнучкість vs гіперконтроль)	Проектування HR-рішень з урахуванням двополюсної мотиваційної структури
Асинхронність впливу	Стимули проявляються швидко й вимірювано; ризики визрівають поступово й латентно	Запізнена діагностика демотивації, формування «цифрової зони сліпоти»	Доповнення короткострокових КРІ системою моніторингу соціальних і психологічних індикаторів
Кумулятивність ризиків	Ризики різних компонентів взаємно посилюють один одного, утворюючи синергетичний деструктивний ефект	Системна криза мотивації, що перевищує суму окремих ризиків	Комплексні превентивні програми: цифрова гігієна, підтримка соціальних зв'язків, розвиток компетентностей

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4 демонструє системний характер цифрової мотиваційної дихотомії. Три принципи функціонують не ізольовано, а утворюють єдиний механізм, в якому кожен наступний принцип підсилює деструктивний потенціал попереднього. Кореспонденція компонентів означає, що кожне цифрове рішення неминуче породжує ризик. Асинхронність забезпечує час для прихованого накопичення ризику. Кумулятивність перетворює сукупність латентних ризиків на системну кризу, масштаб якої перевищує просту суму їхніх поодиноких проявів. Управлінські стратегії, спрямовані на окремий принцип без урахування двох інших, виявляються неефективними.

Запропонована концепція ЦМД виконує три взаємопов'язані наукові функції. Інтегративна функція полягає в тому, що дихотомічна рамка об'єднує явища, які в наявній літературі досліджуються ізольовано. Цифрова мотиваційна дихотомія розглядає продуктивність і вигорання, автоматизацію і соціальну ізоляцію, гнучкість і гіперконтроль. Прогностична функція реалізується через три проаналізовані принципи.

Саме вони дозволяють заздалегідь передбачати тип, часовий горизонт і ймовірний масштаб негативних мотиваційних наслідків конкретного цифрового рішення. Нормативна функція забезпечує менеджерів концептуальною мовою для опису суперечливих ефектів цифрових інвестицій і формує основу для розробки збалансованих HR-стратегій.

Концепція ЦМД має також чітко виражений прикладний вимір на різних етапах інноваційного інвестиційного циклу. Наприклад, на передінвестиційному етапі аналіз дихотомії дозволяє прогнозувати мотиваційний вплив запланованих технологічних рішень ще до їх реалізації. Підприємства можуть завчасно розробити заходи для посилення стимулів і мінімізації ризиків. Додатково, підприємство може запланувати більш реалістичний бюджет проєкту з урахуванням витрат на адаптацію персоналу. На етапі реалізації та після впровадження цифрових технологій, концепція ЦМД слугує аналітичною рамкою для вимірювання реальної віддачі від інвестицій, збалансовуючи традиційні KPI з показниками мотиваційного стану команди.

Виходячи з трьох описаних принципів, можна сформулювати конкретні управлінські рекомендації для підприємств, що перебувають на різних етапах цифрової трансформації. На етапі планування цифрових змін принцип кореспонденції орієнтує HR-менеджерів на обов'язкове проведення попередньої оцінки мотиваційного впливу технології. Для кожного запланованого рішення варто ідентифікувати, яка базова потреба персоналу буде задоволена і який відповідний ризик виникне. Такий аналіз дозволяє завчасно передбачити компенсаторні заходи і закласти їх у бюджет.

На етапі впровадження принцип асинхронності вимагає від менеджменту паралельно з операційними показниками запровадити систему моніторингу соціально-психологічного клімату: регулярні опитування, індекси залученості, відстеження рівня стресу та якості командної взаємодії. Саме ці індикатори дають ранні сигнали про наближення цифрової зони сліпоти. На етапі стабілізації принцип кумулятивності підказує, що потрібні комплексні програми підтримки, що одночасно прибирають кілька факторів ризику. Підприємство має регламентувати межі цифрової доступності персоналу, формати живого спілкування в гібридних командах, та створювати програми розвитку цифрових компетентностей. Лише комплексний підхід здатний розірвати цикл накопичення ризиків ЦМД.

Концепція ЦМД перебуває у змістовному діалозі з низкою актуальних досліджень, водночас суттєво розширюючи їхні висновки. Найближчими за проблематикою є роботи у сфері e-HRM, мотиваційного менеджменту та організаційної поведінки в умовах цифрових змін.

К. Стахова, З. Стахо, П. Шамалік та Ф. Секан (Stachová et al., 2024) встановили, що e-HRM інструменти здатні суттєво підвищувати залученість персоналу за умов належної організаційної підтримки впровадження (Stachová et al., 2024). Цей висновок узгоджується з позитивним полюсом запропонованої моделі ЦМД. Проте дослідження Stachová et al. (2024) зосереджується виключно на стимулюючих ефектах, залишаючи поза увагою зворотній бік – одночасне генерування ризиків зниження мотивації тими самими інструментами. Принцип кореспонденції, обґрунтований у цій роботі, пояснює, чому навіть успішно впроваджені e-HRM системи можуть з часом демотивувати персонал – явище, яке не вкладається у лінійну логіку досліджень Stachová et al. (2024).

Ю. Ко та Дж. Чой (Ko & Choi, 2023) емпірично зафіксували статистично значуще зростання плинності кадрів після початкового етапу впровадження цифрових інновацій (Ko & Choi, 2023). Цей факт є прямим емпіричним підтвердженням принципу асинхронності: позитивні ефекти цифровізації проявляються швидко, тоді як негативні визрівають латентно і матеріалізуються із суттєвою часовою затримкою. Відмінність

полягає в тому, що Ko & Choi (2023) фіксують наслідок, тоді як запропонована модель ЦМД описує механізм, що до нього призводить, і надає інструменти для його раннього виявлення через систему випереджальних індикаторів.

О. Іващук (2025) зафіксував формування прихованого управлінського конфлікту між декларованою організаційною культурою та реальною логікою цифрових інструментів (Іващук, 2025). Цей висновок підтверджує теоретичний синтез теорій МакГрегора та Раяна і Десі, здійснений у цьому дослідженні. Водночас концепція ЦМД розширює аналіз Іващука (2025), систематизуючи подібні конфлікти як прояв принципу кореспонденції та розглядаючи їх не як виняткові випадки, а як закономірну структурну рису будь-якого цифрового впровадження в УЛР.

М. Є. Морозова (2023) розглядала цифрові технології як інструмент підвищення залученості персоналу та зафіксувала їхній позитивний вплив на мотиваційний клімат (Морозова, 2023). Ці висновки частково перетинаються з позитивним полюсом ЦМД. Однак запропонована концепція принципово відрізняється: вона доводить, що ті самі технології, які Морозова (2023) пов'язує зі зростанням залученості, водночас генерують ризики її зниження – і ці два ефекти є структурно нерозривними, а не альтернативними сценаріями.

А. Ф. Гуменюк та О. С. Петрицька (2025) встановили, що асинхронна цифрова комунікація суттєво ускладнює формування довіри та відчуття спільності в команді (Гуменюк & Петрицька, 2025). І. Размолодчикова, В. Кривошеїн та В. Бойко (2025) підтверджують, що цифрові комунікаційні платформи негативно позначаються на соціальній взаємодії та психологічному благополуччі (Размолодчикова et al., 2025). Обидва дослідження ілюструють демотиваційний полюс ЦМД у вимірі базової потреби “спільність” (SDT). Водночас вони розглядають ці явища ізольовано, не пов'язуючи їх із паралельними стимулюючими ефектами тих самих комунікаційних платформ. Саме цей двополюсний зв'язок і є ключовим внеском запропонованої концепції.

Я. В. Кобушко та Б. В. Манжола (2023) акцентують на потенціалі цифрової трансформації для оптимізації управлінських процесів (Кобушко & Манжола, 2023), а О. Є. Гудзь та С. Ю. Стрельнікова (2021) розглядають цифровізацію як стратегічний ресурс управління змінами (Гудзь & Стрельнікова, 2021). Ці роботи підтверджують операційний вимір позитивного полюса ЦМД. Однак жодна з них не розглядає мотиваційні ризики як структурно пов'язані з цими ж перевагами. Є. В. Масленніков, С. В. Рябов та Р. О. Кіртока (2025) описують умови воєнного стану як додатковий чинник загострення управлінських суперечностей (Масленніков et al., 2025), що підтверджує актуальність принципу кумулятивності в українському контексті: зовнішні кризові умови підсилюють синергетичний деструктивний ефект накопичених мотиваційних ризиків.

Н. Дуброва (2024) у критичному огляді двофакторної теорії Герцберга підтверджує, що цифрові технології одночасно впливають на гігієнічні та мотивуючі фактори, причому нерідко в протилежних напрямках (Дуброва, 2024). Цей висновок є теоретичним підґрунтям для компонентів ЦМД, пов'язаних із факторами Герцберга (табл. 1). Водночас Дуброва (2024) не виходить за межі класичної двофакторної логіки і не пропонує інтегративної рамки для опису суперечливих ефектів – саме цей крок і здійснює запропонована концепція ЦМД через синтез із теорією самовизначення.

Таким чином, аналіз суміжних досліджень засвідчує спільну закономірність: переважна більшість робіт або фіксує переваги цифровізації для мотивації, або описує її негативні наслідки – але не розглядає ці два виміри як структурно нерозривні полюси одного явища. Саме у подоланні цієї фрагментарності і полягає ключовий внесок концепції ЦМД: вона пропонує єдину аналітичну рамку, що дозволяє системно

осмислювати суперечливу природу мотиваційних ефектів діджиталізації та будувати проактивні HR-стратегії на основі розуміння всіх трьох принципів її функціонування.

Висновки. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами породжує об'єктивне протиріччя, яке автори визначають як цифрову мотиваційну дихотомію. Ця суперечність є не тимчасовим побічним ефектом, а сталою характеристикою сучасного організаційного середовища. Цифрова мотиваційна дихотомія функціонує як подвійний каталізатор: одночасно формує технічну основу для зростання ефективності та поглиблює внутрішню диференціацію мотиваційних стимулів персоналу.

Запропоноване авторське визначення цифрової мотиваційної дихотомії фіксує нерозривний зв'язок між стимулами та ризиками як двома векторами одного явища. Управлінське завдання полягає не в усуненні ризиків, а у свідомому регулюванні балансу між цими векторами через проактивне управління.

Модель трьох принципів ЦМД (кореспонденція – асинхронність – кумулятивність) у поєднанні зі структурною рамкою, побудованою на засадах теорії самовизначення та двофакторної теорії мотивації (табл. 1), розкриває багаторівневі механізми, за допомогою яких діджиталізація одночасно підвищує операційну ефективність організації та генерує латентні мотиваційні загрози. Зазначена модель дозволяє концептуалізувати цифрову трансформацію не лише як технологічний, а й як соціально-психологічний процес. Ця характеристика обґрунтовує необхідність системного переходу від реактивного реагування на негативні наслідки до проактивного управління мотиваційним середовищем на всіх етапах цифрових перетворень.

Евристичний потенціал концепції реалізується через її інтегративну, прогностичну та нормативну функції. Запропонована концепція може бути використана для оцінки ROI інноваційних інвестицій з урахуванням мотиваційного виміру та слугує теоретичною основою для розробки комплексних HR-стратегій у цифровому середовищі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделі на вибірці українських підприємств, розробкою вимірювального інструменту для кількісної оцінки рівня цифрової мотиваційної дихотомії та формуванням практичних рекомендацій щодо управління балансом між цифровою ефективністю та збереженням людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. (2021). Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. Львів: СПОЛОМ.
2. Гуменюк А. Ф., Петрицька О. С. (2025). Використання соціальних мереж в умовах цифровізації освіти. Агросвіт. № 3. С. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.80>.
3. Денисенко М. П., Бреус С. В., Левченко О. М. (2025). Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. Актуальні питання економічних наук. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>.
4. Дзьобань О. П., Матета О. А., Буліч А. І. (2024). Інформаційні технології та право на приватність: трансформація ідентичності особи. Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: філософія, філософія права, політологія, соціологія. № 63. DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.63.315221>.
5. Дуброва Н. (2024). Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. Економіка та суспільство. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.

6. Іващук О. (2025). Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. *Actual Problems of Economics*. № 1 (289). С. 24–33. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33>.
7. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. (2023). Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>.
8. Левінець Н. В., Лохвицька Л. В., Якуба В. В. (2025). Цифровізація управлінських процесів як стратегія організації роботи в закладі дошкільної освіти. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: педагогіка. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-9-04-01>.
9. Манн, Р. В., Гулак, Д. В., Якушева, О. В., Якушев, О. В., & Феліпенко, Н. (2021). Економіка бізнесу: недоліки впливу держави на мотивацію персонал. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки, (62), 64-69. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.241891>.
10. Масленніков Є. В., Рябов С. В., Кіртока Р. О. (2025). Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану: економіко-правові механізми забезпечення стійкості та де-рискінгу. *Сталий розвиток економіки*. № 6 (57). С. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12>.
11. Морозова М. Є. (2023). Цифрові технології як інструмент підвищення залученості персоналу. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. № 2. С. 112–121.
12. Новицька О.В. (2015). Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. *Вісник ЧДТУ: зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. № 39. Ч. II. С. 143-149.
13. Новицька, О. (2014). Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки, (37 (2)), 162-169.
14. Півошенко І. В., Томачук О. Ф. (2020). Інвестиції в розвиток персоналу на підприємствах та їх ефективність. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. № 1 (12). С. 241–244. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8458>.
15. Размолодчикова І., Кривошеїн В., Бойко В. (2025). Вплив цифрових комунікаційних платформ на соціальну взаємодію та психологічне благополуччя населення України. *Habitus*. № 1 (79). С. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.32782/hbts.79.1.26>.
16. Самодай В. П., Машина Ю. П., Растова К. П. (2026). Дослідження сучасних цифрових інструментів для управління бізнесом. *Актуальні питання економічних наук*. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18626025>.
17. Сорокіна Н., Філатов В. (2025). Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Public Administration Aspects*. № 13 (1). С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.
18. Шаталова Л. (2024). Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>.
19. Якушев О. В. (2016). Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Економіка і організація управління: Зб. наук. праць Донецького національного університету*. №2 (22). 113-122. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>.
20. Якушев, О. В., & Якушева, О. В. (2018). Управління бізнес-процесами регіону на засадах впровадження інноваційно-освітніх кластерів. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, 28(17), 65-70.

21. Herzberg F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Vol. 46. No. 1. pp. 53–62.
22. Ko Y. J., Choi J. N. (2023). Collective turnover and firm innovation: Knowledge-sharing system as a contingency. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 40. No. 6. pp. 817–835. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12684>.
23. Ryan R. M., Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. Vol. 55. No. 1. pp. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
24. Ryan R. M., Deci E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
25. Шукліна В., Савченко В. (2025). Специфіка цифровізації HR-функцій підприємств в умовах кризи. *Економічний вісник Черкаського державного технологічного університету*. Вип. 26. № 2 (75). С. 44–53. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334417](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334417).
26. Stachová K., Stacho Z., Šamalík P., Sekan F. (2024). The impact of E-HRM tools on employee engagement. *Administrative Sciences*. Vol. 14. No. 11. pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110303>.

REFERENCES

1. Gudz O. Ye., Strielnikova S. Yu. (2021). *Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii* [Management of strategic changes of enterprises under digital transformation]. Lviv: SPOLOM.
2. Humeniuk A. F., Petrytska O. S. (2025). *Vykorystannia sotsialnykh merezh v umovakh tsyfrovizatsii osvity* [Use of social networks in the context of digitalization of education]. *Ahrosvit*. 3, pp. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.80>.
3. Denysenko M. P., Breus S. V., Levchenko O. M. (2025). *Metody ta modeli upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorovia* [Methods and models of personnel management in healthcare institutions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>.
4. Dzoban O. P., Mateta O. A., Bulich A. I. (2024). *Informatsiini tekhnolohii ta pravo na pryvatnist: transformatsiia identychnosti osoby* [Information technologies and the right to privacy: transformation of personal identity]. *Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho. Serii: filosofii, filosofii prava, politolohiia, sotsiolohiia*. 63. DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.63.315221>.
5. Dubrova N. (2024). *Dvofaktorna teoriia motyvatsii Hertsberha: krytychnyi pohliad ta praktychne zastosuvannia* [Herzberg's two-factor motivation theory: critical view and practical application]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.
6. Ivashchuk O. (2025). *Transformatsiia systemy motyvatsii personalu pid vplyvom tsyfrovizatsii innovatsiinoi diialnosti* [Transformation of the personnel motivation system under the influence of digitalization of innovation activities]. *Actual Problems of Economics*. 1(289), pp. 24–33. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33>.
7. Kobushko Ya. V., Manzhola B. V. (2023). *Rol tsyfrovoy transformatsii v optymizatsii menedzhmentu orhanizatsii* [The role of digital transformation in optimizing organizational management]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>.

8. Levinets N. V., Lokhvytska L. V., Yakuba V. V. (2025). Tsyfrovizatsiia upravlinskykh protsesiv yak stratehiia orhanizatsii roboty v zakladi doshkilnoi osvity [Digitalization of management processes as a strategy for organizing work in a preschool institution]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pedahohika*. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-9-04-01>.
9. Mann R. V., Hulak D. V., Yakusheva O. V., Yakushev O. V., & Felipenko N. (2021). *Ekonomika biznesu: nedoliky vplyvu derzhavy na motyvatsiiu personalu* [Business economics: shortcomings of state influence on personnel motivation]. Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, (62), 64–69. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.241891>.
10. Maslennikov Ye. V., Riabov S. V., Kirtoka R. O. (2025). Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: ekonomiko-pravovi mekhanizmy zabezpechennia stiikosti ta de-ryskynhu [Investment and innovation activities of enterprises under martial law: economic and legal mechanisms for ensuring sustainability and de-risking]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 6(57), pp. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12>.
11. Morozova M. Ye. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument pidvyshchennia zaluchenosti personalu [Digital technologies as a tool for increasing personnel engagement]. *Menedzhment i pidpriemnytstvo v Ukraini*. 2, pp. 112–121.
12. Novytska O. V. (2015). Instrumenty stymuliuвання malykh ta serednikh pidpriemstv u konteksti rehionalnoho rozvytku [Instruments for stimulating small and medium-sized enterprises in the context of regional development]. *Bulletin of the Cherkasy State Technological University: Collection of Scientific Papers, Series: Economic Sciences*, (39, Part II), 143–149.
13. Novytska O. (2014). Osoblyvosti pidtrymky malykh ta serednikh pidpriemstv u systemi suchasnoho rehionalnoho upravlinnia [Features of supporting small and medium-sized enterprises in the system of modern regional management]. *Collection of Scientific Papers of the Cherkasy State Technological University, Series: Economic Sciences*, (37(2)).
14. Pivoshenko I. V., Tomachuk O. F. (2020). Investytsii v rozvytok personalu na pidpriemstvakh ta yikh efektyvnist [Investments in personnel development at enterprises and their effectiveness]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*. 1(12), pp. 241–244. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8458>.
15. Razmolodchykova I., Kryvoshein V., Boiko V. (2025). Vplyv tsyfrovyykh komunikatsiinykh platform na sotsialnu vzaiemodiiu ta psykholohichne blahopoluchchia naselennia Ukrainy [The impact of digital communication platforms on social interaction and psychological well-being of the Ukrainian population]. *Habitus*. 1(79), pp. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.32782/hbts.79.1.26>.
16. Samodai V. P., Mashyna Yu. P., Rastova K. P. (2026). Doslidzhennia suchasnykh tsyfrovyykh instrumentiv dlia upravlinnia biznesom [Research of modern digital tools for business management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18626025>.
17. Sorokina N., Filatov V. (2025). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect]. *Public Administration Aspects*. 13(1), pp. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.
18. Shatalova L. (2024). Suchasnyi pohliad na rozvytok teorii motyvatsii pratsi [A modern view on the development of labor motivation theories]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>.
19. Yakushev O. V. (2016). Rehionalni aspekty rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini [Regional aspects of business incubator development in Ukraine]. *Economics and*

Organization of Management: Collection of Scientific Papers of Donetsk National University, (2)22, 113–122. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>.

20. Yakushev O. V., & Yakusheva O. V. (2018). Rehionalne upravlinnia biznes-protsesamy na osnovi vprovadzhennia innovatsiino-osvitnikh klasteriv [Regional business process management based on the implementation of innovation-educational clusters]. Socio-Economic Development of Regions in the Context of International Integration, 28(17), 65–70.

21. Herzberg F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. Vol. 46. No. 1. pp. 53–62.

22. Ko Y. J., Choi J. N. (2023). Collective turnover and firm innovation: Knowledge-sharing system as a contingency. Journal of Product Innovation Management. Vol. 40. No. 6. pp. 817–835. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12684>.

23. Ryan R. M., Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. Vol. 55. No. 1. pp. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

24. Ryan R. M., Deci E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology. Vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.

25. Shuklina V., Savchenko V. (2025). Specificity of digitalization of HR functions at enterprises under crisis conditions. Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Vol. 26. Issue 2 (75), pp. 44–53. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334417](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334417).

26. Stachová K., Stacho Z., Šamalík P., Sekan F. (2024). The impact of E-HRM tools on employee engagement. Administrative Sciences. Vol. 14. No. 11. pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110303>.

Стаття надійшла до редакції 13.04.2026

Стаття прийнята до друку після рецензування 22.04.2026