

УДК 005.96:004.9:005.32(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.372-381>**Кравчук О.І.**

кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Kravchuk Oksana**

PhD in Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>**Головінов В.О.**

ТОВ «Сона-Фарм»

**Golovinov Vladyslav**

LLC «Sona-Pharm»

<https://orcid.org/0009-0005-9395-5811>

## ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОТИВАЦІЙНИХ СИСТЕМ

*Прискорена цифрова трансформація HRM в Україні в умовах воєнного часу й повоєнного відновлення загострює потребу в оновленні мотиваційних систем, здатних одночасно підтримувати залученість, утримання працівників і організаційну стійкість. Проблема полягає у фрагментарній цифровізації мотивації, коли окремі HR-рішення впроваджуються без узгодження з правилами, процесами, управлінськими ролями та досвідом працівника, що знижує результативність, підсилює недовіру до процедур і формує відчуття «цифрового контролю». Метою статті є обґрунтування екосистемного підходу до цифрової трансформації мотиваційних систем і розроблення теоретичної моделі, релевантної українському контексту. Методика дослідження ґрунтується на концептуальному синтезі сучасних наукових підходів до HRM-екосистем, цифрових HR-стратегій, досвіду працівника та мотиваційного клімату, а також на логічному моделюванні причинно-наслідкових зв'язків. Запропоновано модель METM-UA, що структурує трансформацію мотиваційної системи через п'ять взаємопов'язаних контурів: ціннісно-нормативний, процесно-управлінський, технологічно-інформаційний, контур досвіду працівника та контур результатів і стійкості. Показано, що мотиваційний ефект цифрових рішень формується через мотиваційний клімат і проявляється за умов підтримки базових психологічних потреб, справедливості та прозорості процедур. Практична цінність полягає в можливості використання METM-UA як основи для проектування й удосконалення мотиваційних процесів, визначення відповідальності та мінімального набору метрик моніторингу, а також для зниження ризиків фрагментарної цифровізації у період турбулентності.*

**Ключові слова:** мотиваційна система; цифрова HRM трансформація; HRM екосистема; управління людськими ресурсами; мотиваційний клімат

## ECOSYSTEM APPROACH TO MOTIVATIONAL SYSTEMS' DIGITAL TRANSFORMATION

*The accelerated digital transformation of HRM in Ukraine under wartime turbulence and the recovery agenda makes the redesign of motivation systems a strategic priority. Many organizations deploy separate digital HR solutions – performance and goal-setting modules, recognition services, learning platforms, and HR analytics – yet the outcomes remain uneven. The central challenge is fragmented digitalization: when technology is introduced without alignment to values and rules, end-to-end management processes, governance roles, and employee experience, it may amplify perceptions of control, weaken trust and fairness, and ultimately reduce engagement and retention. This article aims to substantiate an ecosystem perspective on the digital transformation of motivation systems and to develop a theory-driven model tailored to Ukrainian organizations. The method combines conceptual synthesis of recent research on HR ecosystems, digital HR strategy, employee experience, motivational climate, and resilience with logical causal modelling. The paper proposes the METM-UA model (Motivation Ecosystem Transformation Model for Ukraine), structured around five interdependent loops: (1) the value-normative loop (purpose, fairness, responsible use of data and AI), (2) the process-governance loop (process redesign, roles, and change management), (3) the technology-data loop (platform integration, data quality, and analytics), (4) the employee experience loop (EX/DEX, autonomy, competence development, feedback and recognition), and (5) the outcomes-resilience loop (engagement, retention, performance, adaptability). The*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кравчук О.І., Головінов В.О., 2026

*model explains how integrated HR technologies influence motivation outcomes through mediators such as perceived fairness and transparency, satisfaction of basic psychological needs, and the quality of employee experience in digital interactions. The practical contribution is a structured framework for planning digital initiatives in motivation management, assigning governance responsibilities, selecting compact monitoring metrics, and reducing implementation risks while strengthening organizational resilience.*

**Keywords:** *motivational system; digital HRM transformation; HRM ecosystem; human resources management; motivational climate*

**JEL classification:** *M12, M14, O33, J24.*

**Постановка проблеми.** Українські організації функціонують у середовищі високої невизначеності, де основними викликами є дефіцит людських ресурсів, міграційні потоки, релокація бізнесу, зростання гібридної зайнятості та підвищені ризики виснаження персоналу. У цих умовах мотиваційні системи мають виконувати подвійну функцію: забезпечувати результативність і утримання працівників, підтримувати психологічну стійкість і відчуття справедливості, яке формує довіру до роботодавця. Нематеріальні інструменти утримання та підтримки працівників у воєнний час набувають особливої ваги [1, 3]. Практична проблема полягає в тому, що цифрова трансформація мотивації часто редукується до автоматизації KPI, бонусів, рейтингів або окремих сервісів визнання, тоді як мотивація формується у ширшій соціотехнічній системі взаємодії людей, правил, даних, управлінських рішень і досвіду працівника. За такого «фрагментарного» підходу зростає ризик дисбалансу: цифрові інструменти підсилюють вимірювання й контроль, але не підкріплюють автономію, розвиток і залученість, що є критичним для гібридних команд. Водночас концепт HR-екосистеми як людиноцентрованої платформи організаційного розвитку пропонує логіку інтеграції мотиваційних практик у межах цілісної системи [18, 19]. Отже, науково-практичним завданням є формування теоретично обґрунтованої моделі цифрової трансформації мотиваційних систем, яка дозволяє: узгодити технології з процесами та цінностями; пояснити механізми впливу цифрових HR-інструментів на мотиваційний клімат; адаптувати дизайн мотивації до українського контексту війни та відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження фіксують перехід від інструментального HRM і «точкових» цифрових рішень до екосистемного бачення, у межах якого мотивація та залученість формуються як результат взаємодії учасників, правил, процесів, цифрової інфраструктури й досвіду працівника. Для України це особливо актуально через кадровий дефіцит, гібридну зайнятість і потребу утримувати персонал у воєнний та післявоєнний періоди, що підкреслюють О. Журавльов та О. Каламан [1], Н. Коренева [3], І. Черевань та ін. [5]. Екосистемний підхід у HRM як рамку стратегічних напружень між гнучкістю, контролем і автономією обґрунтовують Р. Доннеллі та Е. Г'юз [9], а перспективи розвитку HRM-екосистем і роль цифрових платформ узагальнюють С. Снелл та ін. [19]. В українському дискурсі А. Колот та ін. [18] розвивають логіку «екосистеми людських ресурсів» як платформи людиноцентрованості, а концепт «ПРАЦЯ 5.0»

А. Колота [2] задає ширший соціально-трудоий контекст переосмислення мотиваційних підходів; Дж. Чжан та З. Чен [24] подають узагальнення цифрової трансформації HRM у цифрову добу.

Окремий напрям пов'язує HRM-екосистеми з досвідом працівника як каналом формування залученості та лояльності, що демонструють А. Малік та ін. [10]. У попередніх роботах авторки статті для українського контексту систематизовано інструменти й практики цифрової трансформації управління досвідом працівника [14], концептуалізовано цифрову HRM-екосистему 5.0 як людиноцентровану парадигму розвитку [13]. На рівні стратегічного обґрунтування цифрових змін значущими є висновки Л. Руїз та ін. [8] про цифрову HR-стратегію та її вплив на результативність організацій, узагальнення К. Терес та С. Штромаєр [21] щодо чинників прийняття і використання цифрового HRM. М. Махмуд та ін. [20] розкривають зв'язок цифрового HRM і цифрової трансформації з ефективністю HR за умови організаційної гнучкості, підкреслюючи необхідність узгодженості технологій і процесів.

У мотиваційному вимірі важливою є концепція мотиваційного клімату К. Нерстад та ін. [15], як середовища, що впливає на енергію та залученість через задоволення базових психологічних потреб. Багаторівневі чинники підготовки робочих місць до цифрової трансформації узагальнюють Б. Тренеррі та ін. [16], реакції працівників на цифрові зміни залежно від управлінських пояснень і стилю лідерства аналізують Дж. Чен та ін. [11]. Українські автори, зокрема, О. Боровиков та ін. [12], окреслюють тенденції розвитку HRM в Україні; А. Чернов [7] визначає особливості побудови мотиваційних систем у цифровому середовищі. І. Зервас та Е. Стіакакіс [23] підкреслюють значущість цифрового розриву та розвитку цифрових навичок як умови інклюзивності HR-стратегій. Л. Даук-Ойрі та ін. [22] досліджують роль HRM у формуванні організаційної стійкості в умовах війни.

Невирішена частина проблеми полягає в переважному відокремленому розгляді наявними дослідженнями HRM-екосистеми й цифрових платформ, цифрової HR стратегії та цифрового HRM, мотиваційного клімату і психологічних механізмів, а також українських викликів воєнного часу. Бракує цілісної моделі, яка інтегрує екосистемний підхід із цифровою трансформацією мотиваційних систем, пояснює вплив технологій і даних на мотиваційний клімат через досвід працівника, справедливість і потреби та враховує організаційну стійкість і цифровий розрив як критичні умови результативності в Україні.

**Мега статті** полягає в обґрунтуванні

екосистемного підходу до цифрової трансформації мотиваційних систем і розробленні теоретичної моделі для українських організацій, яка описує логіку трансформації, визначає її ключові складові та причинно-наслідкові механізми взаємодії і створює підґрунтя для подальшої емпіричної перевірки. Для досягнення мети уточнюється зміст поняття «мотиваційна екосистема» в умовах цифрових змін, конструюється модель із виокремленням контурів трансформації, учасників і цифрових рішень, формуються дослідницькі положення для подальшої верифікації та окреслюються напрями практичного застосування моделі, включно з рекомендаціями щодо її організаційного впровадження.

*Методи дослідження.* Методично дослідження ґрунтується на поєднанні трьох взаємодоповнювальних підходів, кожен з яких застосовано до конкретних завдань статті.

✓ По-перше, для уточнення змісту поняття «мотиваційна екосистема» в умовах цифрових змін використано концептуальний аналіз (виокремлення основних ознак, меж поняття та його відмінностей від інструментального трактування мотивації) і концептуальний синтез (узгодження підходів до HRM екосистем, цифрових HR стратегій, досвіду працівника та мотиваційного клімату в єдине пояснювальне поле).

✓ По-друге, для конструювання структури моделі METM-UA застосовано системний підхід: на його основі визначено складові мотиваційної екосистеми, згруповано їх у п'ять контурів трансформації та окреслено ролі учасників і місце цифрових рішень у контурах.

✓ По-третє, для обґрунтування причинно-наслідкової логіки моделі використано логічне моделювання, а саме: встановлено зв'язки між інтеграцією цифрових рішень, досвідом працівника, мотиваційним кліматом і результатами організації, а також визначено умови, за яких ці зв'язки посилюються або послаблюються; на цій основі сформульовано положення для подальшої емпіричної перевірки й запропоновано практичний інструментарій моніторингу.

**Виклад основних результатів дослідження.** У цифровому середовищі мотивація праці не зводиться до набору стимулів або окремих програм винагороди. Вона формується як системний ефект взаємодії людей і управлінських ролей, прийнятих у організації правил, реальних процесів роботи з результативністю та розвитком, цифрових засобів підтримки цих процесів, а також цінностей і норм, які визначають відчуття сенсу, довіри та справедливості. Тому мотиваційну систему доцільно розглядати не як «підсистему оплати», а як соціотехнічну конфігурацію, де технології впливають на поведінку лише через те, як ними користуються учасники та як вони вбудовані у процедури й управлінські рішення. Такий підхід узгоджується з екосистемним баченням організаційних змін, у межах якого цифровізація трактується як керований, узгоджений процес, а не як одноразове технічне впровадження окремого інструмента [6]. У цьому контексті концепт «ПРАЦЯ 5.0» задає людиноцентровану рамку, що зміщує акцент із посилення контролю на підтримку розвитку,

залученості та відповідальної організації праці, що є особливо значущим для українських організацій у період війни та відновлення [2]. Екосистемні підходи в HRM також підкреслюють, що результативність HR-рішень залежить від узгодження багатьох елементів і від балансу між гнучкістю та регулятивністю, що розкрито у працях Р. Доннеллі, Е. Г'юз [9], С. Снелл та ін. [19] і А. Колот та ін. [18].

Відповідно *мотиваційну екосистему організації* можна визначити як відкриту соціотехнічну систему, у межах якої цінності та культурні норми, інституційні правила, управлінські процеси та цифрові HR інструменти поєднуються в єдину логіку впливу на мотиваційний клімат, залученість і результати працівників. У такому трактуванні визначальним стає не сам факт цифровізації, а те, чи забезпечує вона узгодженість рішень і процедур, підтримує довіру та справедливість, а також підсилює стійкість організації через якісні управлінські взаємодії й прогнозованість мотиваційних практик.

Запропонована авторами *модель METM-UA (Motivation Ecosystem Transformation Model for Ukraine)* описує цифрову трансформацію мотиваційних систем як узгоджену зміну п'яти взаємопов'язаних контурів, які в сукупності формують стійку мотиваційну екосистему. Її логіка виходить з того, що цифрові рішення самі по собі не створюють мотиваційного ефекту: результат з'являється лише тоді, коли інструменти підпорядковані спільним цінностям і правилам, вбудовані у наскрізні процеси та підтримують позитивний досвід працівника.

Ціннісно-нормативний контур задає зміст мотивації через сенс, справедливість і прозорість процедур, що в умовах війни посилює роль нематеріальної підтримки та довіри до роботодавця [1, 5]. Процесно-управлінський контур забезпечує узгодження цілей, зворотного зв'язку, оцінювання, винагороди й розвитку в єдину логіку рішень, зменшуючи ризики фрагментарності та суперечливих сигналів для працівника [6, 8]. Технологічно-інформаційний контур фокусується на інтеграції HR-інструментів і даних, якості інформації та її використанні для обґрунтованих рішень; результативність цього контуру залежить від організаційної гнучкості, готовності користувачів приймати цифрові рішення та подолання цифрового розриву, що є критичним для України [20, 21, 23]. Контур досвіду працівника пояснює, чому однакові цифрові інструменти можуть давати різні наслідки: мотиваційний ефект виникає через те, як працівник переживає взаємодію з HR-процесами та сервісами, а отже через сприйняття підтримки, справедливості й корисності процедур [10, 14]. Важливо також розрізнити цифровізацію, що сприймається як автоматизація, і цифровізацію, яка підсилює працю та розвиток, оскільки ці сценарії по-різному впливають на ставлення до роботи [17]. П'ятий контур – результати та резильєнтність – фіксує цільовий горизонт трансформації (залученість, утримання, продуктивність, стійкість), причому в умовах війни резильєнтність набуває значення інтегрального результату HRM [22]. Архітектуру моделі METM-UA та

причинно-наслідковий ланцюг впливу подано на рис. 1.

Як показано на рис. 1, модель METM-UA інтерпретує цифрову трансформацію мотиваційної системи як узгоджену взаємодію п'яти контурів. Технологічно-інформаційний контур забезпечує інтеграцію та використання даних для обґрунтованих управлінських рішень, контур досвіду працівника визначає прийняття процедур і фактичну мотиваційну віддачу, тоді як мотиваційний клімат слугує проміжною ланкою, через

яку цифрові зміни переходять у результати організації. Ціннісно-нормативний і процесно-управлінський контури задають рамку справедливості та керованості змін; без неї цифрові ініціативи легко фрагментуються і втрачають мотиваційний зміст. Наявність зворотних зв'язків від результатів до правил і процесів підкреслює циклічний характер моделі та її спрямованість на системне вдосконалення мотиваційної екосистеми й підтримання стійкості в умовах турбулентності.

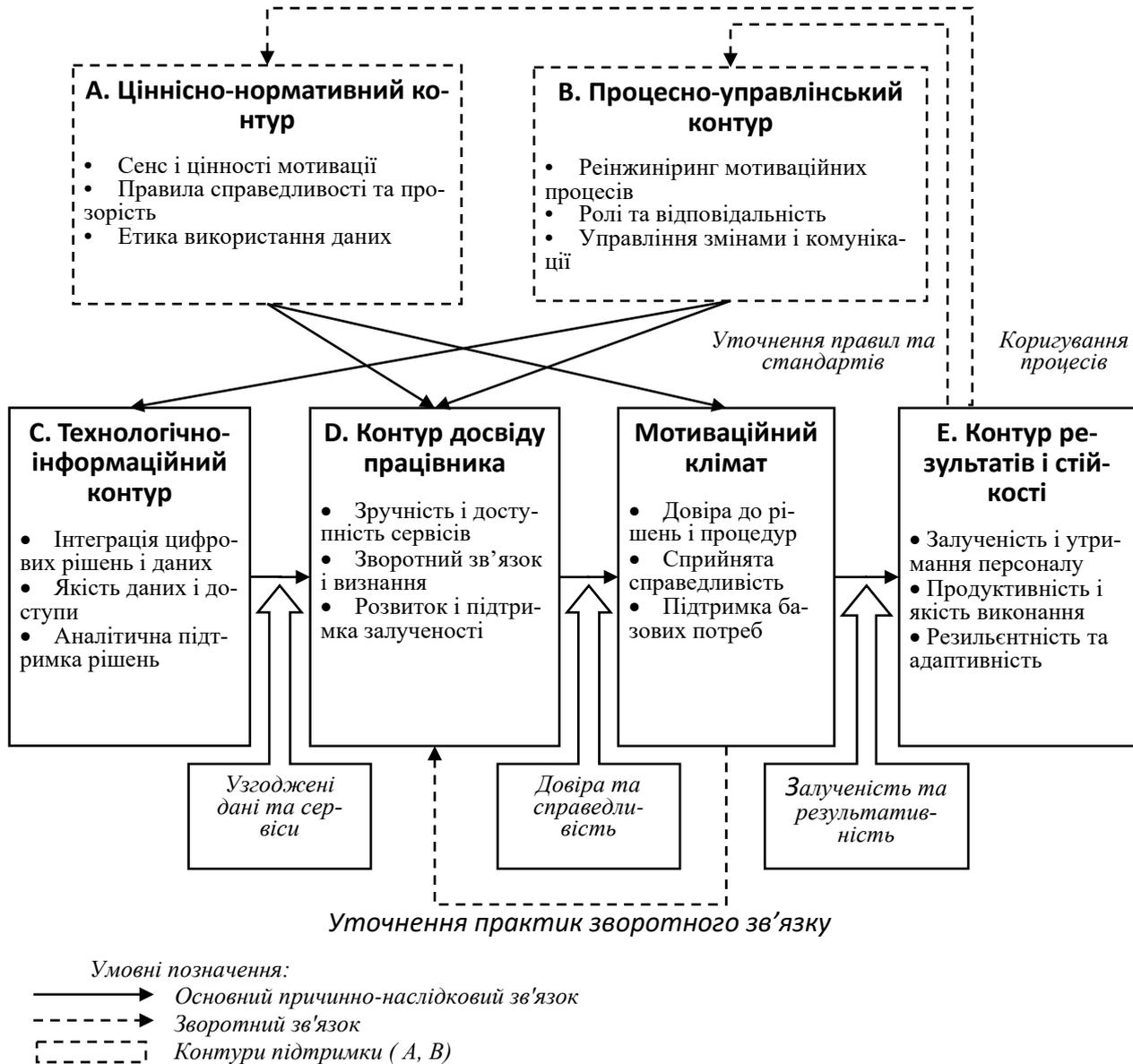


Рис. 1. Теоретична модель METM-UA: контури цифрової трансформації мотиваційної екосистеми (А-Е) та причинно-наслідкові зв'язки  
 Джерело: розроблено авторами

Для практичного застосування METM-UA необхідно конкретизувати кожен контур через ключові компоненти, цифрові засоби підтримки та очікувані ефекти, одночасно фіксуючи ризики фрагментарної цифровізації, що виникають за неузгодженого впровадження інструментів. Саме така деталізація забезпечує

перехід від концептуальної схеми до керованого проектування мотиваційної екосистеми. Узагальнена відповідність контурів METM-UA компонентам мотиваційної системи та цифровим інструментам подана в табл. 1.

Таблиця 1

**Компоненти мотиваційної екосистеми та цифрові інструменти підтримки  
(відповідність контурам METM-UA)**

Контур (А–Е)	Компоненти	Приклади цифрових інструментів
<b>А. Ціннісно-нормативний</b>	Місія / сенс; принципи справедливості; правила винагороди; прозорість критеріїв; етика даних	Корпоративний портал політик; електронні довідники / регламенти; цифрові канали комунікації; опитування довіри та справедливості
<b>В. Процесно-управлінський</b>	Реінжиніринг мотиваційних процесів; ролі та відповідальність; регламенти погоджень; управління змінами; комунікації	Системи керування процесами / заявками; цифрові карти процесів; календарі циклів оцінювання; шаблони цілей і зворотного зв'язку
<b>С. Технологічно-інформаційний</b>	Інтеграція HR даних; єдині довідники; якість даних; аналітика; правила доступу	HRM / HR-платформа; модулі результативності й винагород; аналітичні панелі; інтеграція з обліком часу / проектів; електронний документообіг
<b>Д. Досвідний (досвід працівника)</b>	Зручність сервісів; доступність; автономія; зворотний зв'язок; визнання; розвиток	Цифрові опитування й пульс-замірювання; платформи визнання; інструменти зворотного зв'язку; навчальні платформи; персональні кабінети
<b>Е. Результати та стійкість</b>	Показники залученості; утримання; продуктивність; плінність; стійкість; якість мотиваційного клімату	Панелі показників; регулярні аналітичні звіти; індикатори ризиків; дашборди для керівників

*Джерело:* сформовано авторами

Наведена в табл. 1 відповідність свідчить, що результативність цифрових інструментів визначається не їх наявністю, а способом включення у мотиваційну систему: вони працюють тоді, коли узгоджені з цінностями та правилами організації, підтримані керованими процесами і спираються на якісні дані. За відсутності такої узгодженості цифровізація часто зміщується в бік формального контролю, не створюючи відчутних мотиваційних ефектів. Ризики фрагментації мають системне походження: вони виникають через розриви між контурами А–D і, як наслідок, призводять до спотворення результативного контуру Е. Далі розглядаються механізми, через які цифрові компоненти мотиваційної екосистеми впливають на мотиваційний клімат і поведінку працівників, а також умови стійкості цих механізмів у українських організаціях.

У моделі METM-UA мотиваційний клімат розглядається як інтегральна характеристика організаційного середовища, яка формується на перетині ціннісних орієнтирів, управлінських рішень, процедур оцінювання та щоденних практик взаємодії в колективах. Він акумулює ті «сигнали», які працівник отримує з різних джерел: від формальних правил винагороди й оцінювання до неформальної поведінки керівників, якості комунікацій, рівня підтримки та способу використання цифрових HR-інструментів. Саме через мотиваційний клімат працівники інтерпретують, що в організації вважається цінним, як розподіляються можливості, чи є правила передбачуваними, а рішення – справедливими. У цьому сенсі клімат виконує роль «поля», де технологічні зміни набувають психологічного та поведінкового змісту: однакові цифрові інструменти можуть або підсилити залученість, або провокувати недовіру залежно від того, які норми та практики вони закріплюють.

Емпіричну опору для такого пояснення становить висновок про те, що вплив мотиваційного клімату на енергію працівників значною мірою реалізується через задоволення базових психологічних потреб, що обґрунтовують К. Нерстад та ін. [15]. У моделі METM-UA

це означає: цифрова трансформація мотиваційної системи є результативною лише тоді, коли вона не підміняє мотивацію «механікою показників», а підтримує автономію, компетентність і пов'язаність як передумови внутрішньої мотивації. Автономія в цифровому середовищі пов'язана з прозорими критеріями та реальним впливом працівника на результат через зрозумілі цілі, доступні ресурси й обґрунтовані управлінські рішення. Компетентність посилюється регулярним зворотним зв'язком і доступом до розвитку (навчання, індивідуальні траєкторії, маркери прогресу, визнання досягнень). Пов'язаність у гібридних командах залежить від якості цифрових комунікацій, ритму взаємодії, практик визнання та довіри.

Мотиваційний клімат у METM-UA є механізмом перетворення рішень контурів А–D на поведінкові результати контуру Е. Ціннісно-нормативний контур задає рамку справедливості, процесно-управлінський – послідовність її реалізації в процедурах, технологічно-інформаційний – прозорість і доказовість рішень. Контур досвіду є точкою фактичної взаємодії працівника з організацією через сервіси, інтерфейси, регламенти, оцінювання та комунікації. Коли цифрові інструменти вбудовані в узгоджений процес і підтримують зрозумілий та справедливий формат взаємодії, вони підсилюють мотиваційний клімат; за фрагментарного використання або домінування одностороннього контролю клімат погіршується, а енергія й залученість знижуються.

За гібридної роботи значущість мотиваційного клімату зростає, оскільки взаємодія з організацією частіше відбувається через цифрові процедури та формалізовані цикли оцінювання. Непрозорі критерії, неритмічний зворотний зв'язок, «показниковий» контроль і різні правила для підрозділів швидко накопичують відчуття несправедливості та втрати впливу на власні результати. Натомість цифрові рішення, орієнтовані на підтримку автономії й розвитку, підсилюють енергію працівників через передбачуваність процедур, чіткість очікувань, доступність ресурсів і регулярну комунікацію. Отже, цифрові HR інструменти доцільно

оцінювати не стільки за функціональністю чи швидкістю процесів, скільки за тим, чи підсилюють вони справедливість, довіру та можливості розвитку, що визначають енергію і залученість [15].

Практична цінність METM-UA полягає в тому, що модель пропонує керовану архітектуру цифрової трансформації мотивації, де кожне рішення узгоджується з правилами, процесами та досвідом працівника. Для українських організацій це означає відмову від логіки «платформа = мотивація» і перехід до послідовного управління змінами, у межах якого технологічні компоненти підсилюють справедливість, прозорість і передбачуваність управлінських практик, що є критичним у воєнний і післявоєнний періоди [1, 3, 5]. Відповідальність за узгодження контурів A-D покладається насамперед на HR і лінійних керівників, оскільки саме узгодженість визначає якість мотиваційного клімату та досяжність результатів.

Застосування METM-UA доцільно розгортати як послідовність кроків. Спочатку здійснюється діагностика узгодженості контурів: відповідність задекларованих правил реальним практикам оцінювання і винагород, наявність паралельних процедур у підрозділах, єдність довідників і даних у цифрових рішеннях. Такий підхід виходить з того, що фрагментарність породжує управлінські суперечності й втрати довіри [9, 19], а узгодження ролей і процесів є умовою результативності змін [6]. Далі проектується наскрізний процес мотивації, який поєднує цілі, зворотний зв'язок, оцінювання, винагороду і розвиток в єдину логіку управлінських рішень; цифрові інструменти мають закріплювати цю логіку й забезпечувати прозорість, що узгоджується з принципом стратегічної відповідності цифрових HR-рішень цілям організації [8]. Завершальний крок – підтримка впровадження через навчання, комунікації, стандарти взаємодії та правила роботи з даними, адже прийняття цифрового HRM визначається очікуваною користю, простотою й наявністю підтримки [21].

Моніторинг цифрової мотиваційної системи в METM-UA має одночасно відстежувати результати та механізми їх формування. Базовий принцип – поєднання показників досвіду працівника, сприйнятої справедливості й довіри до процедур, характеристик мотиваційного клімату та ключових організаційних результатів. Це відповідає доказам про роль досвіду працівника як каналу залученості [10] і релевантності цифрових підходів до управління цим досвідом [14], а також висновку про те, що мотиваційний клімат впливає на енергію через базові психологічні потреби [15]. Тому метрики мають фіксувати не лише загальну задоволеність, а й параметри автономії, компетентності та пов'язаності, чутливі до цифрових процедур і якості управлінської взаємодії.

Практично це передбачає мінімальний набір регулярних вимірювань із прив'язкою кожного показника до конкретного управлінського рішення. Оцінка досвіду взаємодії з HR-процесами дає змогу виявляти переваження процедур, неритмічність зворотного

зв'язку та недоступність сервісів, що швидко підриває довіру й залученість. Метрики справедливості та довіри потрібні для того, щоб персоналізація на основі даних не перетворювалася на непрозорий контроль; без чітких правил використання даних аналітика втрачає мотиваційний потенціал [21]. Врахування цифрового розриву є обов'язковим, адже різний рівень цифрових навичок і доступу послаблює ефекти платформ, тому інклюзивність і розвиток навичок мають бути складовою мотиваційного дизайну [23]. На рівні результатів доцільно відстежувати залученість, плинність, ранні добровільні звільнення та продуктивність, інтерпретуючи їх як наслідок мотиваційного клімату й узгодженості контурів, а не як ізольовані індикатори. Рекомендований мінімум метрик і управлінських рішень систематизовано в табл. 2; такий підхід підтримує керованість мотиваційної екосистеми й дозволяє коригувати процеси до того, як проблеми проявляться в зростанні плинності чи падінні залученості. У воєнний і післявоєнний періоди це також дає змогу поєднувати управління результатами з підтримкою організаційної стійкості [22] у межах людиноцентрованої рамки «ПРАЦЯ 5.0» [2].

Запропоновані метрики дозволяють уникнути типового перекоосу, коли цифровізація вимірюється лише кінцевими результатами, тоді як механізми їх формування залишаються «невидимими» для управління. Поєднання показників досвіду працівника, справедливості та мотиваційного клімату дає можливість раннього виявлення проблем до того, як вони проявляться у зростанні плинності або падінні продуктивності. Одночас регулярність вимірювання та прив'язка кожної метрики до конкретного управлінського рішення забезпечують практичну керованість мотиваційної екосистеми й створюють підґрунтя для системного вдосконалення цифрової мотиваційної системи в українських організаціях.

В цілому, модель METM-UA показує, що цифрова трансформація мотиваційних систем дає ефект лише за узгодженості правил, процесів, технологій і досвіду працівника. Інтеграція HR платформ і даних створює основу для прозорих та передбачуваних рішень, але працює лише тоді, коли цифрові HR-рішення пов'язані з цілями організації й підтримані змінами в управлінні процесами [6, 8, 20]. Основним механізмом виступає мотиваційний клімат: він транслює справедливість і послідовність практик, а його вплив на енергію та залученість проходить через задоволення базових психологічних потреб, отже цифрові інструменти мають підтримувати автономію, компетентність і пов'язаність, а не підміняти мотивацію контролем [15]. Саме тому вирішальним стає контур досвіду працівника: зв'язок між HR-інструментами та залученістю реалізується через те, як працівник переживає взаємодію з процедурами й сервісами, що підтверджують дослідження [10, 14], а відмінність між цифровізацією як автоматизацією і як підсиленням праці задає різні наслідки для ставлення до роботи [17].

Таблиця 2

## Рекомендовані метрики для моніторингу цифрової мотиваційної системи

Група метрик	Показник	Управлінське рішення
Досвід працівника	Індекс задоволеності взаємодією з HR-процесами (зрозумілість, швидкість, зручність)	Спрощення процедур; перегляд регламентів; зміна маршруту погоджень
	Частка звернень / запитів до HR сервісів, закритих у встановлений строк	Усунення «вузьких місць»; перерозподіл відповідальності; автоматизація рутин
	Індекс якості зворотного зв'язку (регулярність, корисність, конкретність)	Навчання керівників; корекція циклу зворотного зв'язку; стандарти бесід
Справедливість і довіра	Індекс сприйнятої справедливості правил винагороди та оцінювання	Перегляд критеріїв; підвищення прозорості; комунікаційна кампанія
	Частка працівників, які розуміють критерії оцінювання та винагороди	Уточнення політик; зміна формулювань; роз'яснювальні сесії
	Рівень довіри до використання даних у мотиваційних рішеннях	Затвердження етичних правил; обмеження доступів; пояснювальні практики
Мотиваційний клімат	Індекс підтримки автономії (можливість впливати на цілі/способи роботи)	Перегляд форм постановки цілей; делегування; зміна стилю керівництва
	Індекс підтримки компетентності (розвиток, навчання, доступ до ресурсів)	Корекція програм розвитку; планування навчання; підтримка наставництва
	Індекс пов'язаності (командна підтримка, визнання внеску)	Посилення командних практик; програми визнання; корекція комунікацій
Результати	Рівень залученості	Цільові інтервенції; робота з керівниками; перегляд практик визнання
	Плинність персоналу (загальна та в критичних групах)	Утримання критичних груп; корекція винагород; програми підтримки
	Частка добровільних звільнень у перші 3–6 місяців	Корекція адаптації; уточнення очікувань; підсилення наставництва
	Продуктивність / результативність за ключовими показниками підрозділів	Перегляд цілей; баланс винагород; підтримка ресурсами
Результати і стійкість	Індекс організаційної стійкості в роботі з персоналом (здатність зберігати функціонування процесів у турбулентності)	План безперервності HR процесів; резервування ролей; удосконалення процедур

Джерело: запропоновано авторами на основі моделі METM-UA з урахуванням [2, 6, 8, 10, 15, 20-23].

Найтипівший ризик – фрагментарність, коли інструменти впроваджуються без узгодження ланцюга «цілі – зворотний зв'язок – оцінювання – винагорода – розвиток», унаслідок чого працівник отримує суперечливі сигнали, а справедливість сприймається по-різному в підрозділах [6, 9, 19]. Додатково важливо враховувати прийняття цифрового HRM: без підтримки, зрозумілості й відчутної користі інструменти не закріплюються в повсякденних практиках [21]. Для України критичними умовами результативності є зменшення цифрового розриву та розвиток цифрових навичок [23], а також посилення нематеріальної підтримки, прозорості й справедливості правил у воєнний і післявоєнний періоди [1, 3, 5], що узгоджується з людиноцентричною логікою «ПРАЦЯ 5.0» та екосистемним підходом до людських ресурсів [2, 18]. У підсумку стійкі результати можливі тоді, коли узгоджені контури A-D, а зворотні зв'язки від результатів використовуються для корекції правил і процесів; це підсилює залученість, утримання та здатність організації адаптуватися в тривалій турбулентності [22, 24].

**Висновки.** У статті обґрунтовано доцільність екосистемного підходу до цифрової трансформації мотиваційних систем, оскільки в сучасному цифровому середовищі мотивація формується як результат узгодженої взаємодії цінностей і нормативних правил, наскрізних управлінських процесів, цифрових HR-інструментів і даних, а також якості досвіду

працівника. Запропонована модель METM-UA подає трансформацію мотиваційної екосистеми через п'ять взаємопов'язаних контурів та пояснює, яким чином цифрові рішення впливають на мотиваційний клімат не прямо, а через сприйняту справедливість, довіру до процедур і підтримку базових психологічних потреб, що визначають енергію та залученість працівників. Урахування воєнного і післявоєнного контексту підсилює вагу ціннісно-нормативного виміру, а також актуалізує потребу в інклюзивності цифрових змін і зменшенні цифрової нерівності як умови збереження мотиваційного потенціалу цифровізації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення вимірюваних індикаторів екосистемної зрілості мотиваційної системи та їх апробацію в організаціях різних типів і секторів економіки України. Перспективним є емпіричне тестування моделі METM-UA з урахуванням відмінностей між варіантами цифрової трансформації, що тяжіють до процедурної автоматизації або до підтримки автономії й розвитку працівника, а також з урахуванням модераційної ролі цифрових навичок і доступу до цифрових ресурсів. Окремим напрямом подальшої роботи має стати оцінювання результативності різних моделей управлінської координації мотиваційних процесів у гібридних командах, зокрема їх впливу на довіру до правил, стабільність мотиваційного клімату та здатність організацій підтримувати стійкість у тривалій турбулентності.

**Список використаних джерел:**

1. Журавльов О.О., Каламан О.Б. (2024). Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Київський економічний науковий журнал, № 5. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4>
2. Колот А.М. (2025). «ПРАЦЯ 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудоного розвитку. КНЕУ. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
3. Коренєва Н.О. (2024). Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. Ефективна економіка, № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69>
4. Літвін О.Г., Турло Н.П. (2025). Сучасні теорії мотивації та їх застосування в Україні. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: економіка і управління, Т. 36(75). № 1. С. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>
5. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. (2024). Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки, № 4(51). С. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
6. Shaba, E., Guerci, M., Canterino, F. et al. (2023). Adopting an Ecosystem Approach to Digitalization-driven Organizational Change? Actionable Knowledge from a Collaborative Project. *Syst Pract Action Res.* 36. Pp. 877–896. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09632-4>
7. Chernov, A. (2025). Development of a motivational management system at it enterprises in the context of digital transformation. *Economics. Management. Innovations*, No. 2(37). Pp. 280–293. DOI: [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2\(37\)-17](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2(37)-17)
8. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & management*, Vol. 61. No. 4. 103966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
9. Donnelly, R., & Hughes, E. (2022). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human resource management*, Vol. 62. No. 1. Pp. 79–95. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22115>
10. Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth N.R. (2022). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE 's AI -based HR ecosystem. *Human resource management*, Vol. 62. No. 1. Pp. 97–115. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
11. Jiayi Chen, Yixuan Zhao, Man Cao, & Ru Li. (2025). Employee reactions toward change in digital transformation: the role of human resource attribution and paradoxical leadership. *Asia pacific journal of human resources*, Vol. 63. No. 4. e70035. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70035>
12. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human resources management and services*, Vol. 7. No. 3. Pp. 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
13. Kravchuk, O. (2025). The digital ecosystem of human resource management 5.0: a new paradigm of human-centered development. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, No. 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>
14. Kravchuk, O., Varis, I., & Liach, I. (2024). Digital transformation of employee experience management: tools, practices, and trends. *Journal of vasyi stefanyk precarpathian national university*, Vol. 11. No. 4. Pp. 84–100. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>
15. Nerstad, C.G.L. et al. (2020). Perceived motivational climates and employee energy: the mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in psychology*, Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>
16. Trenerry, B. et al (2021). Preparing workplaces for digital transformation: an integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
17. Ren, S., & Chowdhury, S. (2025). Employee digital transformation experience towards automation versus augmentation: implications for job attitudes. *Human resource management*, Vol. 64. No. 5. Pp. 1359–1379. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22313>
18. Kolot, A.M. et al. (2023). The ecosystem of human resources of organizations as a conceptology and an applied platform for human-centeredness. *The problems of economy*, Vol. 3. No. 57. Pp. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>
19. Snell, S.A. et al. (2022). The HR ecosystem: emerging trends and a future research agenda. *Human resource management*, Vol. 62. No. 1. Pp. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
20. Mahmoud, M.H. et al. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover sustainability*, Vol. 6. No. 1. 1038. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>
21. Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management review quarterly*, No. 74.

Pp. 2683–2715. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>

22. Daouk-Öyry, L. et al. (2025). The role of HRM in building resilience: the relationality imperative in times of war. *Human resource management journal*, Vol. 35. No. 4. Pp. 833–849. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12597>

23. Zervas, I., & Stiakakis, E. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative sciences*, Vol. 15. No. 7. P. 267. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15070267>

24. Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, Vol. 15. Pp. 1482–1498. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>

### References:

1. Zhuravlov, O. O., & Kalaman, O.B. (2024). Nematerialna motyvatsiia yak instrument utrymanna trudovykh resursiv v umovakh voiennoho chasu [Non-material motivation as a tool for retaining labor resources in wartime]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, No. 5. Pp. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4> [in Ukrainian].

2. Kolot, A.M. (2025). Pratsia 5.0 : teoretyko-prykladnyi kontsept formuvannia novitnoi platformy sotsialno-trudovoho rozvytku [Labour 5.0 : Theoretical and applied concept for the formation of a new platform for social and labor development]. *KNEU*. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4> [in Ukrainian].

3. Korenieva, N.O. (2024). Motyvatsiina skladova antykrizovoho upravlinnia personalom pid chas viiny [Motivational component of anti-crisis HRM during war]. *Efektivna ekonomika*, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69> [in Ukrainian].

4. Litvin, O.H., & Turlo, N.P. (2025). Suchasni teorii motyvatsii ta yikh zastosuvannia v Ukraini [Modern motivation theories and their application in Ukraine]. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series : Economics and Management*, Vol. 36(75)(1). Pp. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5> [in Ukrainian].

5. Cherevan, I., Kovalenko, Yu., & Holets, S. (2024). Motyvatsiia personalu pidpriemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Personnel motivation: modern trends under martial law]. *Sustainable Development of Economy*, Vol. 4(51). Pp. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> [in Ukrainian].

6. Shaba, E., Guerci, M., Canterino, F. et al. (2023). Adopting an Ecosystem Approach to Digitalization-driven Organizational Change? Actionable Knowledge from a Collaborative Project. *Syst Pract Action Res*. 36. Pp. 877–896. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09632-4> [in English].

7. Chernov, A. (2025). Development of a motivational management system at it enterprises in the context of digital transformation. *Economics. Management. Innovations*, No. 2(37). Pp. 280–293. DOI: [https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2\(37\)-17](https://doi.org/10.35433/issn2410-3748-2025-2(37)-17) [in English].

8. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & management*, Vol. 61. No. 4. 103966. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966> [in English].

9. Donnelly, R., & Hughes, E. (2022). The HR ecosystem framework: Examining strategic HRM tensions in knowledge-intensive organizations with boundary-crossing professionals. *Human resource management*, Vol. 62. No. 1. Pp. 79–95. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22115> [in English].

10. Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth N.R. (2022). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE 's AI -based HR ecosystem. *Human resource management*, Vol. 62. No. 1. Pp. 97–115. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22133> [in English].

11. Jiayi Chen, Yixuan Zhao, Man Cao, & Ru Li. (2025). Employee reactions toward change in digital transformation: the role of human resource attribution and paradoxical leadership. *Asia pacific journal of human resources*, Vol. 63. No. 4. e70035. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70035> [in English].

12. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Syrbirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human resources management and services*, Vol. 7. No. 3. Pp. 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627> [in English].

13. Kravchuk, O. (2025). The digital ecosystem of human resource management 5.0: a new paradigm of human-centered development. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, No. 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07> [in English].

14. Kravchuk, O., Varis, I., & Liach, I. (2024). Digital transformation of employee experience management: tools, practices, and trends. *Journal of vasyi stefanyk precarpathian national university*, Vol. 11. No. 4. Pp. 84–100. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100> [in English].

15. Nerstad, C.G.L. et al. (2020). Perceived motivational climates and employee energy: the mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in psychology*, Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509> [in English].

16. Trenerry, B. et al (2021). Preparing workplaces for digital transformation: an integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766> [in English].

17. Ren, S., & Chowdhury, S. (2025). Employee digital transformation experience towards automation versus augmentation: implications for job attitudes. *Human resource management*, Vol. 64. No. 5. Pp. 1359–1379.

DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22313> [in English].

18. Kolot, A.M. et al. (2023). The ecosystem of human resources of organizations as a conceptology and an applied platform for human-centeredness. *The problems of economy*, Vol. 3. No. 57. Pp. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294> [in English].

19. Snell, S.A. et al. (2022). The HR ecosystem: emerging trends and a future research agenda. *Human resource management*, Vol. 62. No. 1. Pp. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22158> [in English].

20. Mahmoud, M.H. et al. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover sustainability*, Vol. 6. No. 1. 1038. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9> [in English].

21. Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management review quarterly*, No. 74. Pp. 2683–2715. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z> [in English].

22. Daouk-Öyry, L. et al. (2025). The role of HRM in building resilience: the relationality imperative in times of war. *Human resource management journal*, Vol. 35. No. 4. Pp. 833–849. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12597> [in English].

23. Zervas, I., & Stiakakis, E. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative sciences*, Vol. 15. No. 7. P. 267. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15070267> [in English].

24. Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, Vol. 15. Pp. 1482–1498. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y> [in English].

Дата надходження статті: 06.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 27.01.2026 р.