

- ules/document/file.php/TNEY202/Embracing%20Digital%20Innovation%20in%20Incumbent%20Firms%20copy.pdf
- Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
- vom Brocke, J., Baier, M.-S., Schmiedel, T., et al. (2021). Context-aware business process management: Method assessment and selection. *Business & Information Systems Engineering*, 63, 533–550. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00685-0>

- vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2010). *Handbook on business process management 2: Strategic alignment, governance, people and culture*. Springer. https://beckassets.blob.core.windows.net/product/readingsample/563425/9783642019814_excerpt_001.pdf
- Yurchenko, O. K. (2025). Determinanty tsyvrovoyi transformatsiyi malykh ta serednikh pidpryyemstv [Determinants of digital transformation of small and medium enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169>

УДК 005.95.96:004

JEL Classification: M12; M19; M21; O15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-566-572>

МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

© 2025 ОБИДЕННОВА Т. С., ЛЕЩЕНКО А. І.

УДК 005.95.96:004

JEL Classification: M12; M19; M21; O15

Обиденнова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки

Метою статті є визначення й обґрунтування ефективного механізму мотивації працівників в умовах переходу до цифрової економіки, а також формування підходів до адаптації системи мотивації персоналу до сучасних викликів цифрової трансформації підприємств. У статті досліджено трансформаційні процеси в управлінні персоналом в умовах цифровізації економіки. Зазначено, що перехід до цифрової економіки вимагає перегляду традиційних підходів до мотивації працівників, оскільки змінюються професійні вимоги, підвищуються роль гнучкості, інноваційного мислення та готовності до постійного самонавчання. Виявлено, що цифрові технології створюють нові можливості для вдосконалення мотиваційних механізмів, проте водночас висувають нові виклики, серед яких – дистанційна зайнятість, цифрова нерівність і конкуренція за таланти. На основі аналізу сучасних досліджень визначено актуальні напрями змін у мотиваційній політиці підприємств, що включають: формування цифрової культури, інтеграцію HR-стратегій із цифровими стратегіями бізнесу, розвиток гнучких моделей зайнятості та використання цифрових платформ для комунікації та навчання. Показано, що ефективна мотивація в цифрову епоху повинна поєднувати матеріальні стимули із забезпеченням можливостей для професійного розвитку, особистісної самореалізації та підтримання балансу між роботою і життям. Особливу увагу приділено необхідності персоналізації мотиваційних підходів з урахуванням індивідуальних цінностей, цілей і цифрових звичок працівників. Автори підкреслюють, що успішне управління персоналом у цифрових умовах вимагає переходу від ієрархічних структур до гнучких командних моделей, орієнтованих на довіру, автономію та постійне вдосконалення. У результаті запропоновано концептуальні підходи до оновлення мотиваційних моделей на підприємствах шляхом інтеграції цифрових технологій, аналітики великих даних, онлайн-освіти та створення середовищ, що сприяють розвитку цифрових компетенцій та активній участі працівників у трансформаційних процесах.

Ключові слова: цифровізація економіки, управління персоналом, мотивація працівників, цифрові технології, гнучкі моделі зайнятості, персоналізація мотивації, цифрові компетенції, трансформація HR-стратегій.

Рис.: 1. Бібл.: 14.

Обиденнова Тетяна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: Obyd_ts@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

Лещенко Андрій Іванович – здобувач, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2410-8245>

Obydiennova T. S., Leshchenko A. I. The Mechanism of Employee Motivation in the Context of Transition to a Digital Economy

The aim of the article is to define and substantiate an effective mechanism for employee motivation in the conditions of the transition to a digital economy, as well as to develop approaches for adapting the personnel motivation system to the modern challenges of digital transformation in enterprises. The article examines the transformation processes in human resource management in the context of economic digitalization. It is noted that the transition to a digital economy requires a reconsideration of traditional approaches to employee motivation, as professional requirements change and the importance of flexibility, innovative thinking, and readiness for continuous self-learning increases. It has been revealed that digital technologies create new opportunities for improving motivational mechanisms, but at the same time present new challenges, including remote employment, digital inequality, and competition for talent. Based on the analysis of contemporary research, relevant directions for changes in the motivational policies of enterprises have been identified, which include: the formation of digital culture, the integration of HR strategies with digital business strategies, the development of flexible employment models, and the use of digital platforms for communication and learning. It has been shown that effective motivation in the digital age must combine material incentives with the provision of opportunities for professional development, personal self-actualization, and maintaining a balance between work and life. Special attention is given to the necessity of personalizing motivational approaches, taking into account the individual values, goals, and digital habits of employees. The authors underscore that successful personnel management in digital conditions requires a transition from hierarchical structures to flexible team models focused on trust, autonomy, and continuous improvement. As a result, conceptual approaches to updating motivational models in enterprises are proposed through the integration of digital technologies, big data analytics, online education, and the creation of environments that promote the development of digital competencies and active employee participation in transformational processes.

Keywords: digitalization of the economy, human resource management, employee motivation, digital technologies, flexible employment models, personalized motivation, digital competencies, transformation of HR strategies.

Fig.: 1. Bibl.: 14.

Obydiennova Tetiana S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: Obyd_ts@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

Leshchenko Andrii I. – Applicant, Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2410-8245>

У сучасних умовах глобальної трансформації економіки, що зумовлена широким впровадженням цифрових технологій, відбувається суттєва зміна підходів до управління людськими ресурсами. Перехід до цифрової економіки висуває нові вимоги до професійної компетентності працівників, їх гнучкості, інноваційного мислення та здатності до постійного самонавчання. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення механізмів мотивації персоналу, які мають відповідати динаміці цифрових змін, сприяти формуванню цифрової культури, а також забезпечувати залученість і продуктивність працівників.

Зростаюча конкуренція на ринку праці, дистанційні форми зайнятості, автоматизація рутинних функцій та поява нових цифрових професій створюють виклики для традиційних мотиваційних моделей. Тому актуальним є пошук ефективних мотиваційних механізмів, які б відповідали умовам цифрового середовища та сприяли професійному розвитку персоналу як стратегічного ресурсу підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Питання мотивації персоналу завжди турбувало дослідників, йому присвячені праці таких науковців, як Коритько Т. Ю. та Бриль І. В. [1], які вивчали мотивацію інноваційно-інвестиційної ак-

тивності підприємств; Брюховецька Н. Ю. та Черних О. В. [2], які зосереджуються на впливі цифровізації економіки на промислові підприємства України. Іншими важливими дослідженнями є роботи Обиденної Т., Харабари М., Забаштанського М. та ін. [3], які аналізують вплив цифрових трансформацій на інноваційний розвиток економічних систем, а також Завербного А., Залізної Л. та Трача М. [4], які досліджують цифровізацію як фактор конкурентоспроможності підприємств.

У роботі Устенка М. і Руських А. [5] розглядається діджиталізація як основа конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Король С. і Польовик Є. [6] досліджували діджиталізацію економіки як фактор професійного розвитку, що є важливим аспектом для ефективного мотиваційного механізму. Грішнова О. А. [7] у своїй роботі акцентує увагу на людському та соціальному капіталі як основі для розвитку ефективних механізмів мотивації. Шиманська К. В. і Бондарчук В. В. [8] висвітлюють пріоритетні напрямки розвитку цифрової економіки в Україні, що також впливає на мотивацію працівників у цифровій трансформації.

Робота Грішнкової О. А. та Василика А. В. [9] зосереджується на організаційно-економічному

механізми управління інтелектуалізацією трудової діяльності, що має безпосередній вплив на мотивацію працівників. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств, розглядається в роботах Гудзя О., Федюніна С. та Щербини В. [10], де акцентується увага на впливі цифрових технологій на конкурентоспроможність. Прохорова В. В. і Чобіток В. І. [11] досліджують інтелектуалізацію управління, що також є невід'ємною частиною мотиваційних процесів на підприємствах.

Подольчак Н. Ю., Білик О. І. та Левицька Я. В. [12] аналізують сучасний стан цифровізації в Україні, що надає додаткові можливості для мотивації персоналу через цифрові платформи та інструменти. Шевчук І. Б., Депутат Б. Я. і Тарасенко О. Є. [13] звертають увагу на переваги та ризики цифровізації для економіки України, що також впливає на мотиваційні стратегії підприємств.

Таким чином, вивчення різних аспектів цифровізації економіки та її впливу на мотивацію працівників є надзвичайно актуальним, оскільки цифрові технології створюють нові можливості для покращення мотиваційних механізмів і підвищення ефективності підприємств. Тому подальший розвиток цього напрямку досліджень є актуальним і необхідним.

Мета статті – визначення та обґрунтування ефективного механізму мотивації працівників за умов переходу до цифрової економіки, а також формування підходів до адаптації системи мотивації персоналу до сучасних викликів цифрової трансформації підприємств.

Цифровізація змінює характер економічної діяльності, впливаючи як на структуру підприємств, так і на потреби у професійних компетентностях працівників. У цифровій економіці зростає роль знань, інновацій, інформаційних технологій та здатності швидко адаптуватися до змін. Цифрові платформи, автоматизація та штучний інтелект стають невід'ємною частиною бізнес-моделей. У зв'язку з цим персонал має володіти не лише технічними, але й аналітичними, комунікаційними та міждисциплінарними навичками. Водночас трансформація процесів вимагає нових підходів до управління людськими ресурсами. Відбувається зміщення фокусу з контролю до довіри, автономії та гнучкості. Структури підприємств стають більш горизонтальними, команди – мультифункціональними, а моделі зайнятості – гнучкими. Це вимагає переосмислення методів мотивації, адаптованих до гібридних форматів роботи, віддалених команд та індивідуалізованих потреб працівників. Додатковим викликом є цифрова нерівність, що обумовлює необхідність постійного розвитку цифрових

компетенцій персоналу. З огляду на швидкість змін, традиційні механізми мотивації втрачають ефективність, і підприємства мають впроваджувати інноваційні, технологічно підтримані мотиваційні практики.

Цифровізація також змінює спосіб комунікації всередині підприємств, пришвидшуючи обмін інформацією та роблячи його більш прозорим. Ці зміни вимагають від працівників навичок роботи з цифровими інструментами, здатності до самоорганізації та проактивного мислення. Формується новий тип цифрової грамотності, який виходить за межі володіння офісним програмним забезпеченням і включає розуміння кібербезпеки, управління даними та аналітики. У сфері HR відбувається перехід до цифрового рекрутингу, автоматизованого оцінювання кандидатів та використання технологій «big data» для прогнозування поведінки персоналу. Трансформація економіки посилює конкуренцію за таланти, особливо у сфері ІТ, аналітики даних і цифрового маркетингу. Це, своєю чергою, формує нові очікування з боку персоналу щодо умов праці, культури взаємодії та можливостей розвитку. Гнучкий графік, можливість працювати віддалено, наявність онлайн-курсів та платформ для самонавчання – усе це стає нормою. Успішні підприємства впроваджують цифрові середовища для співпраці, такі як корпоративні платформи на кшталт Microsoft Teams, Slack або внутрішньо розроблені системи. Ефективне управління персоналом у новій реальності вимагає інтеграції HR-стратегії з цифровою стратегією підприємства. При цьому ключову роль відіграє культура безперервного вдосконалення та навчання, що дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й випереджати їх.

Цифрова доба господарювання створює нові умови – зростання ролі самореалізації, інтелектуальної праці, гнучкості. Працівники очікують не лише фінансових винагород, а й сенсу в роботі, автономії, можливості впливати на результати. Особливо це актуально для поколінь Y і Z, що прагнуть балансу між роботою й особистим життям, а також визнання та зворотного зв'язку. У зв'язку з цим виникає потреба у змішаних мотиваційних моделях, що поєднують матеріальні стимули з розвитком кар'єри, навчанням і створенням позитивного мікроклімату. Крім того, мотивація має враховувати індивідуальні цінності, цілі та цифрові звички працівників. Трансформація підходів передбачає перехід від ієрархічних до більш гнучких систем, де мотивація інтегрується в усі HR-процеси через використання даних, аналітики та цифрових технологій. Цей процес створює підґрунтя для впровадження нових моделей, таких

як дизайн-мислення в управлінні персоналом, емоційний інтелект лідерів і культура безперервного розвитку.

У цифрову епоху мотивація набуває персоналізованого характеру. Підприємства дедалі більше використовують платформні рішення, що дозволяють відслідковувати індивідуальні потреби працівників і адаптувати до них стимули. Це стосується не лише премій та бонусів, а й гнучкості в організації робочого часу, підтримки добробуту, можливостей для розвитку. У центрі уваги опиняється досвід працівника (*employee experience*), який формує загальне ставлення до роботи. Мотиваційні моделі трансформуються у відкриті системи, де працівник є активним учасником процесу формування умов праці. Успішні кейси демонструють ефективність підходів, що передбачають спільне прийняття рішень, прозорість і зворотний зв'язок у режимі реального часу. Широко застосовується практика постійних опитувань, електронних форм зворотного зв'язку, швидких коригувальних дій на основі зібраних даних. З'являється тенденція до створення гейміфікованих програм мотивації, де процес досягнення цілей стає не лише результатом, а й джерелом позитивних емоцій. Водночас усе частіше наголошується на ролі «м'яких навичок» керівників – вміння надихати, підтримувати, розвивати команду, працювати в умовах невизначеності. Таким чином, мотивація поступово переходить від директивної до партнерської моделі, де обидві сторони – працівник і роботодавець – беруть активну участь у формуванні умов для продуктивної та задовільної праці.

В умовах цифрової трансформації важливою стає диверсифікація мотиваційних механізмів. Складові блоки механізму мотивації персоналу в умовах цифровізації наведено на *рис. 1*.

Матеріальні стимули залишаються актуальними, проте вони дедалі частіше комбінуються з цифровими рішеннями – бонусними програмами, що інтегровані у внутрішні платформи підприємства, індивідуальними KPIs, гейміфікованими рейтингами тощо. Такі інструменти забезпечують прозорість винагороди та дозволяють персоналізувати систему мотивації. Окрему роль відіграють нематеріальні стимули: визнання, розвиток кар'єри, залучення до прийняття рішень, можливості навчання та професійного зростання. Цифрові технології дозволяють впроваджувати системи мікронавчання, коучинг онлайн, індивідуальні програми розвитку. Гейміфікація є ефективним інструментом підвищення мотивації, особливо се-

ред молоді: виконання завдань за принципом гри, отримання бейджів, досягнення «левелів» тощо. Важливою є атмосфера довіри, підтримки та психологічної безпеки – елементи, які можуть бути підсилені через віртуальні платформи зворотного зв'язку. HR-аналітика дозволяє оперативно моніторити мотивацію персоналу, виявляти зони ризику та коригувати механізми впливу. Успішне застосування цифрових механізмів мотивації вимагає підготовки лінійних керівників, інвестування в HRTech-рішення та формування цифрової культури в межах підприємства.

Також мотиваційні інструменти повинні враховувати мультипоколінні особливості колективу: для молоді більш важливі гнучкість, технологічність, зворотний зв'язок у реальному часі, тоді як старші працівники можуть цінувати стабільність і прогнозованість. Тому одним із трендів є використання адаптивних платформ, які враховують профіль мотивації працівника. Сучасні IT-рішення дозволяють реалізовувати мотиваційні кампанії в режимі реального часу, автоматизувати підрахунок бонусів, вести цифрові «мотиваційні досьє» співробітників. Зростає роль гібридних форматів мотивації, які комбінують матеріальні, соціальні, особистісні та командні аспекти. Особливо ефективною стає інтеграція мотиваційних інструментів із системами управління результативністю (*Performance Management Systems*). Таким чином, цифровізація відкриває шлях до побудови гнучкої, динамічної, орієнтованої на працівника мотиваційної системи, яка відповідає викликам нової економіки знань.

ВИСНОВКИ

У процесі переходу до цифрової економіки мотивація персоналу набуває нового стратегічного значення для підприємств, що прагнуть забезпечити конкурентоспроможність і стійкий розвиток в умовах стрімких змін. Розвиток цифрових технологій змінює не лише виробничі процеси та організаційні структури, а й підходи до управління людськими ресурсами, висуваючи нові вимоги до професійної мобільності, гнучкості та безперервного навчання працівників.

Механізми мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації повинні враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, адаптовані до потреб працівників нового покоління, які цінують можливості розвитку, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень та цифрову культуру підприємства. Особливу увагу слід приділяти персоналізованому

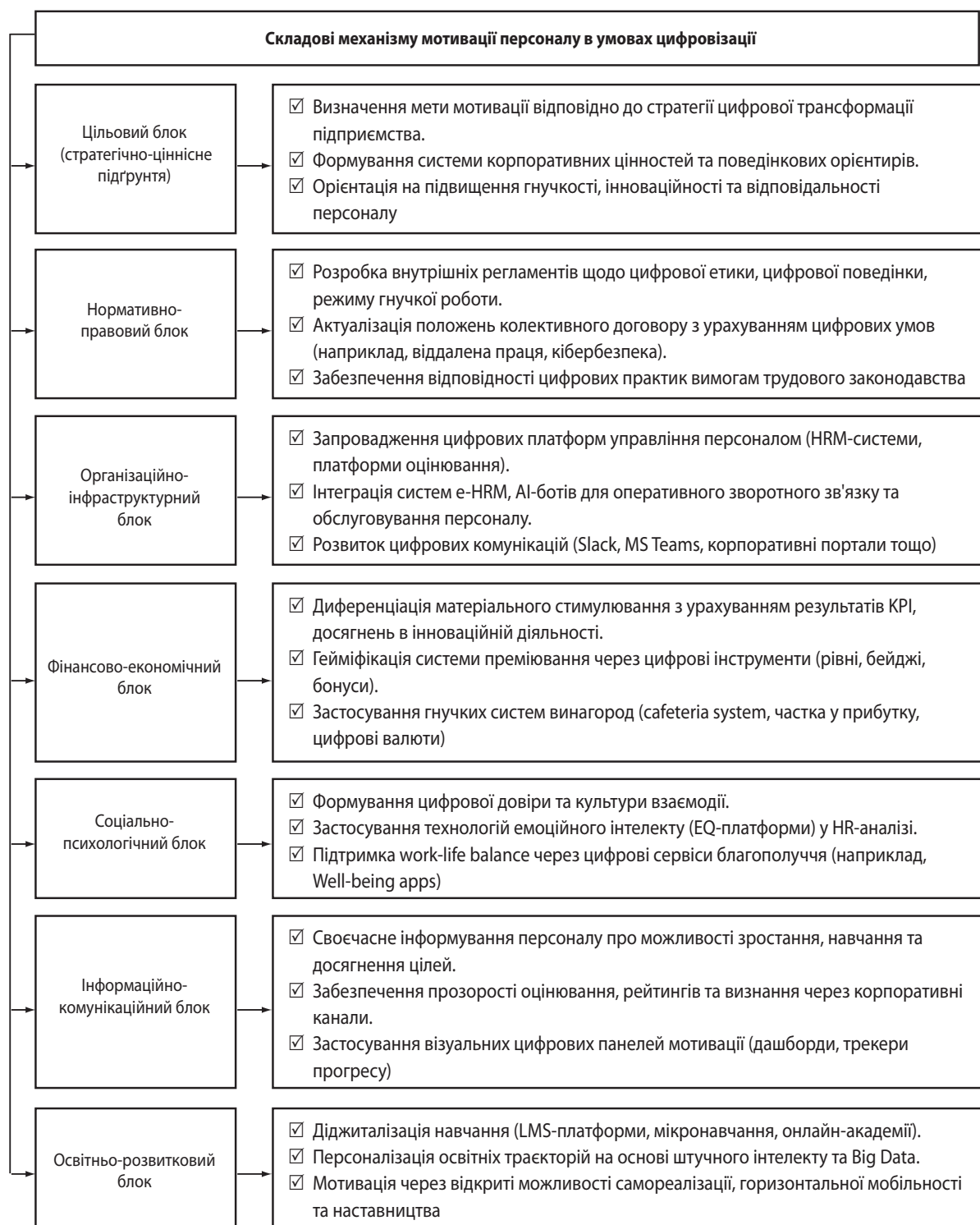


Рис. 1. Складові механізму мотивації персоналу в умовах цифровізації

Джерело: авторська розробка.

підходу до мотивації, який враховує рівень цифрової грамотності, готовність до інновацій, прагнення до самореалізації.

Впровадження ефективних мотиваційних механізмів у цифрову добу повинно спиратися на аналіз ключових драйверів внутрішньої мотивації, таких як автономність, компетентність, причетність до команди та суспільно значимих цілей.

Роль керівництва в цьому процесі полягає у формуванні сприятливого середовища для цифрового розвитку, де ініціативність і креативність працівників стають рушійною силою інновацій.

Здійснений аналіз дозволяє дійти висновку, що традиційні підходи до мотивації потребують радикального переосмислення. У цифровій економіці зростає значення нематеріальних чинників

мотивації, цифрових інструментів управління персоналом, а також корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, навчання та підтримку інноваційної діяльності.

Отже, формування сучасних механізмів мотивації працівників є необхідною умовою ефективної інтеграції підприємств у цифровий простір. Це не лише підвищує продуктивність і залученість персоналу, але й сприяє зростанню інноваційного потенціалу, що, своєю чергою, зміцнює позиції підприємства в умовах макроекономічної нестабільності та глобальної конкуренції. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Мотивація та стимулювання інноваційно-інвестиційної активності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 234–240. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-234_240.pdf
2. Брюховецька Н. Ю., Черних О. В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. *Економіка промисловості*. 2020. № 2. С. 116–132. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.116>
3. Obydiennova T., Kharabara V., Zabashtanskyi M., Nazarko S., Havronskyi A. The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46. No. 1. P. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>
4. Завербний А. С., Залізна Л. В., Трач М. Я. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-19>
5. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288>
6. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11)
7. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34–42. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db5e5bee-8e4b-40e4-9fc6-77ed01b35f21/content>
8. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 17–22. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-17-22](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22)

9. Грішнова О. А., Василик А. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2008. Вип. 6. С. 22–27.
10. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 18–24. DOI: [10.31673/2415-8089.2019.031824](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824)
11. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5>
12. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Левицька Я. В. Сучасний стан цифровізації в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.4)
13. Шевчук І. Б., Депутат Б. Я., Тарасенко О. Є. Цифровізація та її вплив на економіку України: переваги, виклики, загрози й ризики. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47-2. С. 173–177. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-66>
14. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14)

REFERENCES

- Briukhovetska, N. Yu., & Chernykh, O. V. (2020). Industrii 4.0 ta tsyfrovizatsiia ekonomiky: mozhlyvosti vykorystannia zarubizhnoho dosvidu na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy [Industry 4.0 and digitalization of the economy: Opportunities for using foreign experience at industrial enterprises of Ukraine]. *Ekononika promyslovosti*, 2, 116–132. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.116>
- Grishnova, O. A. (2014). Liudskyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozviazok, ot-sinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: Essence, interrelation, assessment, development directions]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 34–42. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db5e5bee-8e4b-40e4-9fc6-77ed01b35f21/content>
- Grishnova, O. A., & Vasylyk, A. V. (2008). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia intelektualizatsiiei trudovoi diialnosti [Organizational-economic mechanism for managing the intellectualization of labor activity]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriiia "Ekononika"*, 6, 22–27.

- Gudz, O. Ye., Fediunin, S. A., & Shcherbyna, V. V. (2019). Dydzytalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpriemstv [Digitalization as a competitive advantage of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 3, 18–24. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824>
- Korol, S. Ya., & Polovyk, Ye. V. (2019). Didzhytalizatsiia ekonomiky yak faktor profesiinoho rozvytku [Digitalization of the economy as a factor of professional development]. *Modern Economics*, 18, 67–73. [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11)
- Korytko, T. Yu., & Bryl, I. V. (2018). Motyvatsiia ta stymuliuvannia innovatsiino-investytsiinoi aktyvnosti pidpriemstv [Motivation and stimulation of innovation-investment activity of enterprises]. *Biznes Inform*, 5, 234–240. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-234_240.pdf
- Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>
- Obydiennova, T., & Leshchenko, A. (2024). Innovatsiini metody motyvatsii profesiinoho rozvytku personalu pidpriemstv [Innovative methods of motivating professional development of enterprise personnel]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia "Ekonomika"*, 18. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14)
- Podolchak, N. Yu., Bilyk, O. I., & Levytska, Ya. V. (2019). Suchasnyi stan tsyfrovizatsii v Ukraini [Current state of digitalization in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.4>
- Prokhorova, V. V., & Chobitok, V. I. (2020). Inteliektualizatsiia upravlinskykh protsesiv yak determinantno-motyvatsiina osnova biznes-modeli pidpriemstv [Intellectualization of management processes as a determinant-motivational basis of enterprise business models]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, 2, 65–75. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5>
- Shevchuk, I. B., Deputat, B. Ya., & Tarasenko, O. Ye. (2019). Tsyfrovizatsiia ta yii vplyv na ekonomiku Ukrainy: perevahy, vyklyky, zahrozy y ryzyky [Digitalization and its impact on Ukraine's economy: Advantages, challenges, threats and risks]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 47-2, 173–177. <https://doi.org/10.32843/bses.47-66>
- Shymanska, K. V., & Bondarchuk, V. V. (2021). Priorytetni napriamy ta mekhanizmy rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Priority directions and mechanisms for digital economy development in Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1, 17–22. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-17-22](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22)
- Ustenko, M., & Ruskykh, A. (2019). Didzhytalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoy ekonomiky [Digitalization: The basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 68, 181–192. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288>
- Zaverbnyi, A. S., Zalizna, L. V., & Trach, M. Ya. (2024). Didzhytalizatsiia yak vazhlyvyi faktor formuvannia konkurentospromozhnosti eksportno-orientovanoho pidpriemstva: informatsiinyi aspekt [Digitalization as an important factor in forming the competitiveness of export-oriented enterprises: Information aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-19>