

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

© 2025 РЕШЕТНЯК О. І., ЖИХОР О. Б., ЮРЧЕНКО О. К., ЖИХОР Б. І.

УДК 658:338.2
JEL Classification: M19; M21

Решетняк О. І., Жихор О. Б., Юрченко О. К., Жихор Б. І. Особливості управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації

У статті розглянуто особливості управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації сучасного підприємництва. Метою дослідження є характеристика особливостей управління бізнес-процесами в умовах цифровізації, зокрема визначення напрямів удосконалення та ключових вимог до впровадження трансформаційних змін. Визначено, що цифровізація виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності компаній та досягнення їх конкурентних переваг на ринку. Цифрова трансформація розглядається як комплексний процес, який поєднує інтеграцію інноваційних технологій зі стратегічним використанням ресурсів підприємства, створенням додаткових можливостей і переглядом ціннісної пропозиції для всіх зацікавлених сторін. Зазначено, що трансформація охоплює глибокі зміни в організації бізнесу, що вимагають нових підходів до мислення, організації праці та взаємодії зі споживачами. Наголошується на важливості реінжинірингу бізнес-процесів, який є необхідним елементом цифрової трансформації. Оптимізація процесів дозволяє підвищити ефективність, скоротити витрати, покращити якість продукції та послуг, забезпечити оперативність обробки даних, що, своєю чергою, сприяє швидшій адаптації до змін ринку та технологічного середовища. Звертається увага на те, що цифрова трансформація потребує від підприємств готовності до постійних змін, впровадження нових бізнес-моделей і процесів. Виділено основні переваги застосування цифрових технологій у бізнес-управлінні: зростання продуктивності праці, зниження поточних витрат, безперервність виробничих і соціальних процесів, оперативне реагування на зміни середовища. Визначено, що проблематика організації бізнес-процесів у сучасних умовах дедалі більше перетинається із завданнями цифровізації, що відкриває нові перспективи досліджень впливу технологій на організаційну діяльність і стратегічне управління. Разом із тим, впровадження цифрових технологій супроводжується викликами та ризиками, тому підприємствам важливо ретельно оцінювати можливості цифрової трансформації, готувати персонал до змін і формувати гнучкі системи адаптації. Важливою умовою успішної цифрової трансформації є впровадження амбідекстерного підходу до управління бізнес-процесами, що передбачає одночасне вдосконалення існуючих процесів (експлуатаційний підхід) та пошук нових можливостей через радикальні інновації (дослідницький підхід). Ефективне управління бізнес-процесами із застосуванням цифрових технологій дозволяє забезпечити стабільне зростання компаній, підвищити їхню інноваційність, адаптивність і стійкість до глобальних викликів.

Ключові слова: управління бізнес-процесом, цифровізація, цифрова трансформація, цифрові технології, амбідекстрія управління бізнес-процесами, інновації.

Табл.: 2. Бібл.: 34.

Решетняк Олена Іванівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: reshetele@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221964559>

Жихор Олена Борисівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій, Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 6, Харків, 61022, Україна)

E-mail: olena.zhykhor@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1917-4265>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57214232266>

Юрченко Олексій Костянтинович – аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: ahelless162@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4112-6247>

Жихор Богдан Іванович – студент кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій, Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 6, Харків, 61022, Україна)

E-mail: bohdan.zhykhor@student.karazin.ua

Reshetnyak O. I., Zhykhor O. B., Yurchenko O. K., Zhykhor B. I. Features of Business Process Management in the Context of Digital Transformation

The article examines the peculiarities of business process management in the context of digital transformation of modern entrepreneurship. The aim of the study is to characterize the features of business process management within the framework of digitalization, including identifying directions for improvement and key requirements for implementing transformational changes. It has been determined that digitalization is one of the key factors in increasing the efficiency of companies' operations and achieving their competitive advantages in the market. Digital transformation is viewed as a comprehensive process that integrates innovative technologies with the strategic use of enterprise resources, creates additional opportunities, and revises the value proposition for all stakeholders. It is noted that transformation encompasses profound changes in the organization of business that require new approaches to thinking, labor organization, and interaction with consumers. The importance of business process reengineering, which is a necessary component of digital transformation, is emphasized. Optimization of processes allows for increased efficiency, reduced costs, improved quality of products and services, and ensures the prompt processing of data, which in turn facilitates faster adaptation to changes in the market and the technological environment. Attention is called to the consideration that digital transformation requires enterprises to be ready for constant changes, the implementation of new business models, and processes. The main advantages of applying digital technologies in business management are highlighted as follows: increased labor productivity, decreased operating costs, continuity of production and social processes, and quick responses to changes in the environment. It is determined that the organization of business processes in modern conditions increasingly intersects with the challenges of digitalization, opening new perspectives for research into the impact of technology on organizational activities and strategic management. Along with this, the implementation of digital technologies is accompanied by challenges and risks, which makes it important for enterprises to carefully assess the opportunities for digital transformation, prepare personnel for changes, and create flexible adaptation systems. An important condition for successful digital transformation is the implementation of an ambidextrous approach to business process management, which involves simultaneously improving existing processes (operational approach) and seeking new opportunities through radical innovations (research approach). Effective management of business processes using digital technologies provides stable growth for companies and increases their innovativeness, adaptability, and resilience to global challenges.

Keywords: business process management, digitalization, digital transformation, digital technologies, ambidexterity in business process management, innovations.

Tabl.: 2. Bibl.: 34.

Reshetnyak Olena I. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Sector of Industrial Policy and Innovative Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: reshetele@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221964559>

Zhykhor Olena B. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies, Education and Research Institute «Karazin Institute of International Relations and Travel Business» of V. N. Karazin Kharkiv National University (6 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: olena.zhykhor@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1917-4265>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57214232266>

Yurchenko Oleksii K. – Postgraduate Student, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ahelless162@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4112-6247>

Zhykhor Bohdan I. – Student of the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies, Education and Research Institute «Karazin Institute of International Relations and Travel Business» of V. N. Karazin Kharkiv National University (6 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: bohdan.zhykhor@student.karazin.ua

У сучасному бізнес-середовищі провадження та використання цифрових технологій виступають одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та досягнення їх конкурентних переваг [1]. Цифрові технології проникають у всі сфери економічної діяльності сучасного підприємства, створюючи потенціал трансформації як бізнес-процесів, так і цінності бізнесу, що передбачає комплексні зміни, які поєднують цифрові інструменти зі стратегічним управлінням ресурсами та створенням додаткових можливостей для підприємства [1]. Основною

метою такої трансформації є радикальна зміна підходів до ведення бізнесу та оновлення ціннісної пропозиції для широкого кола стейкхолдерів. Цей процес передбачає глибоку перебудову, яка сприяє суттєвому покращенню результатів діяльності та потребує нових методів мислення й організації роботи [2].

Рациональне та креативне використання цифрових технологій відкриває нові перспективи за рахунок оптимізації бізнес-процесів: скорочення витрат, зростання операційної ефективності, посилення інноваційного потенціалу, залучення клі-

ентів, та відкриває можливості для виходу на нові ринки збуту [3; 4].

З іншого боку, здатність ефективно управляти бізнес-процесами є вирішальною для забезпечення успішності цифрової трансформації [5]. Отже, сучасні підприємства мають адаптовувати свою діяльність з урахуванням специфіки переходу до цифрової економіки, передбачаючи можливі виклики, пов'язані з цими змінами. Також підвищується важливість своєчасного формування ефективних рішень для зменшення ризиків і посилення основних показників ефективності, що дозволяє отримати суттєві конкурентні переваги завдяки впровадженню дієвої системи управління ресурсами та бізнес-процесами. Управління бізнес-процесами, що ґрунтується на використанні інноваційних технологій та сучасних методах удосконалення операційної діяльності, дозволяє вчасно адаптуватися до сучасних тенденцій бізнесу, швидких змін зовнішнього середовища. Постійна оптимізація бізнес-процесів підприємства перетворюється на ключовий інструмент управління в умовах цифрової трансформації.

Питання управління бізнес-процесами підприємств тривалий час залишаються в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, дослідженням проблем управління бізнес-процесами приділили свою увагу такі науковці, як: Н. Белкова, Ю. Богоявленська, М. Кизим, В. Хаустова, J. Vom Brocke, M. Dumas, Y. Ozcelik, L. Kysh, A. Scheer, M. Rosemann та ін. Останніми роками ця тематика тісно пов'язується з процесами цифровізації, яка розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності та вдосконалення бізнес-процесів сучасних підприємств. Такий підхід відкриває нові можливості для дослідження ролі цифрових технологій у трансформації управлінських практик, зокрема управління бізнес-процесами, що обумовлює необхідність дослідження тих особливостей, які передбачені впровадження управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації.

Метою дослідження є характеристика особливостей управління бізнес-процесами в умовах цифровізації, зокрема визначення напрямів удосконалення та ключових вимог до впровадження трансформаційних змін.

Управління бізнес-процесами – це концепція, яка почала швидко розвиватися з початку 1990-х років, коли організації зосередилися на визначенні шляхів використання переваг інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з метою вдосконалення бізнес-процесів та операційної діяльності [6]. З того часу увага до управління

бізнес-процесами була в основному зосереджена на оптимізації окремих бізнес-процесів, а також на визначенні та розвитку можливостей щодо впровадження сучасних та ефективних інструментів та методів управління бізнес-процесами підприємств [7]. Бізнес-процеси відіграють ключову роль у кожній організації, будучи основою їх діяльності, тоді як інструменти та методи управління бізнес-процесами, а також моделі бізнес-процесів вважаються найціннішими активами організації [7]. Отже, у відповідності до визначення, яке надають А. W. Scheer та M. Nüttgens [8], управління бізнес-процесами є процедурою створення чистої доданої вартості організації. Згідно з цим визначенням для будь-якої організації дуже важливо забезпечувати ефективність контролю та управління своїми бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами як дисципліна тісно пов'язана з розвитком концепції управління, реінжинірингом бізнес-процесів, метою якої було радикальне переосмислення існуючих бізнес-процесів для досягнення значного підвищення продуктивності підприємств [9]. Різноманітні проекти управління реінжинірингом бізнес-процесів змінили робочі процедури та організаційні практики сучасного бізнесу [10]. Насамперед це було зумовлено тим фактом, що новітні технології створили нові засоби для здійснення операційної діяльності підприємств [9]. У цьому відношенні концепція управління реінжинірингом бізнес-процесів передбачала фундаментальне переосмислення того, яким чином виконується операційна діяльність підприємств, і радикальну зміну існуючих бізнес-процесів [9]. Проте більшість науковців [11–14] у дослідженні підходів управління бізнес-процесами тяжіють до ідеї постійних, але поступових змін існуючих процесів.

Управління бізнес-процесами прагне покращити процеси виконання міжфункціональної роботи в організації, дозволяє ефективно керувати всім життєвим циклом бізнес-процесу [13]. Управління бізнес-процесами допомагає організаціям, які прагнуть розвиватися, працювати ефективно та результативно шляхом постійного аналізу, оцінювання, оптимізації та редизайну бізнес-процесів [11]. З цією метою існує великий набір методів та інструментів, що допомагають досягти стабільності, ефективності та результативності управління бізнес-процесами відповідно до обґрунтування їх редизайну [12].

Протягом останніх десятиліть управління бізнес-процесами було зосереджено на ідентифікації, аналізі та вирішенні проблем всередині процесів, пов'язаних з мінімізацією відходів, відхилень

від визначених параметрів або їх вартості. Як наслідок, з'явилася велика кількість методів, таких як Lean Management, Six Sigma, управління робочим процесом та ін. Однак упровадження цифрових технологій, які зосереджені не лише на автоматизації процесів, але й створюють абсолютно нові бізнес-процеси, означає, що поточний набір підходів управління бізнес-процесами більше не є достатнім [15].

Проникнення цифрових технологій в економіку та суспільство стає глобальним явищем, що веде до збільшення можливостей для управління бізнес-процесами, зокрема за рахунок розвитку гіперзв'язку, широкосмугового інтернету, аналізу великих даних, упровадження штучного інтелекту, інтернету речей, хмарних обчислювань, технології блокчейн, роботизації та ін. [16]. Значна кількість науковців та практиків з усього світу визначають важливість управління бізнес-процесами з метою цифрової трансформації та цифровізації. Так, С. Агацjo [17] визначає, що роль управління бізнес-процесами є ключовою в ході цифрової трансформації. Цифрові технології суттєво впливають на зміну та вдосконалення бізнес-процесів на сучасному підприємстві [18], забезпечуючи їх автоматизацію, покращуючи аналітику, ефективність і гнучкість. Так, можуть бути розглянуті такі технологічні можливості щодо покращення процесів управління бізнес-процесами [3; 6; 8–12; 18]: автоматизація процесів, зокрема BPA (Business Process Automation) дозволяє автоматизувати більшість рутинних операцій (наприклад, обробку замовлень, виставлення рахунків та ін.), RPA (Robotic Process Automation) передбачає використання «роботів» (програм), які виконують повторювані операції (наприклад, внесення даних, перевірка документів та ін.); аналітика даних і прийняття рішень покращуються за рахунок використання відповідних технологій, зокрема цифрових платформ, які збирають дані з усіх бізнес-процесів та дають змогу аналізувати їх ефективність, виявляти «вузькі місця» та оптимізувати ресурси, BI-системи (Business Intelligence) дозволяють створювати інтерактивні звіти, прогнози; хмарні обчислення (Cloud Computing) забезпечують доступ до бізнес-даних і процесів з будь-якого місця світу та спрощують співпрацю між командами, особливо в умовах віддаленої роботи; штучний інтелект (AI), генеративний штучний інтелект (GenAI) та машинне навчання дозволяють передбачати поведінку клієнтів, автоматизувати маркетингову діяльність, впроваджувати чат-боти та автоматизувати управління запасами; ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють інтегрувати всі ключові про-

цеси (фінансові, виробничі, постачання, HR та ін.) в єдину платформу; мобільні застосунки та CRM-системи дозволяють управляти продажами, спілкуватися з клієнтами та партнерами в режимі реального часу; кіберзахисні системи забезпечують захист бізнес-процесів та інформації, що відбувається за рахунок застосування систем шифрування, контролю доступу, резервного копіювання та ін.; технології Blockchain забезпечують новий підхід до обміну цінностями між окремими особами, компаніями та інтелектуальними активами та ін.

Отже, цифровізація змінює не тільки умови, але й правила управління бізнес-процесами [16]. Т. Sandle [19] обґрунтовує, як управління бізнес-процесами може допомогти в процесі цифрової трансформації, визначаючи п'ять основних напрямів: використання процесорних механізмів; ефективне використання бізнес-аналітики; ефективне використання контент-менеджменту; використання інструментів співпраці; забезпечення гнучкої організації програм автоматизації. М. Rosemann та J. Brocke [20] визначили шість елементів управління бізнес-процесами на підприємстві, які змінюються в ході цифрової трансформації: стратегія, управління, методи, технології, персонал і культура. G. Kerpedzhiev, U. König, M. Röglinger, M. Rosemann [15] визначили 30 можливостей для розвитку підприємства з урахуванням упровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесів, зокрема покращення в стратегічному та контекстному управлінні бізнес-процесами. L. Kysh [21] у відповідності до визначених елементів управління бізнес-процесами на підприємстві [15; 22] визначив основні чинники і сфери впливу та підтвердив взаємозв'язок між ефективністю управління бізнес-процесами, їх удосконаленням та цифровізацією.

На основі аналізу літературних джерел [15; 20–22] можна визначити напрями вдосконалення підходів до управління бізнес-процесами в умовах цифровізації, які представлені в *табл. 1*.

Напрями вдосконалення підходів до управління бізнес-процесами в умовах цифровізації охоплюють як традиційні, так і нові можливості, що пов'язані з використанням нових технологій. Так, управління бізнес-процесами та самі бізнес-процеси мають бути узгоджені з корпоративними цілями та завданнями, що забезпечується підтримкою цифрових технологій на всіх етапах їх життєвого циклу. Використання відповідних цифрових технологій сприяє досягненню ключових тактичних завдань: підвищенню продуктивності праці, зменшенню поточних витрат, забезпеченню безперервності виробничих і со-

Напрями вдосконалення підходів до управління бізнес-процесами в умовах цифровізації

Елементи управління бізнес-процесами	Загальна характеристика	Напрями вдосконалення
Стратегічне планування та узгодження	Визначення стратегічних цілей розвитку та планів їх реалізації, постійне узгодження організаційних пріоритетів та процесів, що забезпечує досягнення бізнес-цілей	– Стратегічне планування бізнес-процесів; – стратегічне узгодження бізнес-процесів; – позиціонування бізнес-процесів; – аналіз та прогнозування факторів впливу на бізнес-процеси; – узгодження потреб клієнтів та стратегічних партнерів; – управління портфелем товарів, процесів, технологій, ресурсів
Поточне управління	Встановлення відповідної та прозорої підзвітності та оптимізація поточних процесів прийняття рішень з метою управління бізнес-процесами, що базується на аналізі великої кількості даних, забезпечує можливість керування декількома типами процесів і контекстами одночасно за допомогою відповідних концепцій прийняття рішень, управління змінами та управління ефективністю	– Контекстне управління бізнес-процесами; – управління архітектурою процесів; – збір, аналіз та оцінка інформації процесів; – управління даними; – розподіл ролей та обов'язків між процесами; – оптимізація та розподіл ресурсів між процесами
Методи управління	Підходи та техніки, які підтримують і забезпечують узгоджені дії та результати управління бізнес-процесами за допомогою сучасних технологій. Методи та засоби, що застосовуються, мають підтримувати динамічне перепроєктування бізнес-процесів, а також аналіз, обробку даних та оцінку нових процесів, забезпечуючи їх гнучкість, можливість трансформації	– Управління відповідністю процесів; – інтеграція платформ управління бізнес-процесами; – багатоцільове проєктування процесів; – адаптивне використання процесів; – покращення гнучкості процесів; – автоматизація процесів, створення нових форм взаємодії людини та машини (наприклад, когнітивна автоматизація, соціальна робототехніка та розумні пристрої); – удосконалення процесів трансформації
Люди	Особи та їх групи, які постійно вдосконалюють і застосовують свій досвід та знання, пов'язані з управлінням бізнес-процесами	Управління процесами навчання та адаптації до нових технологій (аналітика даних, забезпечення конфіденційності даних, методи захисту даних, використання нових цифрових технологій та ін.); – формування інноваційної та цифрової грамотності; – формування креативності та гнучкості, позитивного сприйняття змін
Культура управління	Формування колективних цінностей, які формують ставлення до процесів трансформації, що пов'язані з новими процесами управління	– Клієнтоорієнтованість; – орієнтація на співробітників

Джерело: сформовано авторами на основі [15; 20–22].

ціальних змін, а також оперативному реагуванню бізнесу на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі [16]. У цьому контексті сфера управління бізнес-процесами охоплює питання управління якістю, впровадження практик відповідального виробництва та споживання, реінжинірингу бізнес-процесів і автоматизації функціональних процесів через системи ERP, CRM, SCM, HCM тощо [11]. Крім того, цифрові технології слід використовувати не лише для автоматизації добре структурованих завдань, але й для вирішення неструктурованих завдань разом із співробітниками та клієнтами, що передбачає певні вимоги до трансформації бізнес-процесів.

На основі аналізу літературних джерел було визначено основні вимоги до трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації (табл. 2).

Визначені в табл. 2 вимоги до трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації варіюються від культурних та організаційних до стратегічних і технологічних аспектів. Більшість авторів наголошують на необхідності задля забезпечення комплексної цифрової трансформації бізнес-процесів формулювання та впровадження адекватної цифрової стратегії, що включає відповідні цілі, а також план дій її реалізації [10]. Також переважна кількість авторів [9] визначають необхідність формування навичок і компетентностей, пов'язаних з цифровими та інформаційними технологіями (цифрова експертиза). Постійно мінливі умови ринку вимагають відповідного ступеня організаційної гнучкості [9]. Оскільки завдання щодо управління бізнес-процесами стають дедалі складнішими, підприємства можуть виграти від

Таблиця 2

Основні вимоги до трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації

Автор/ Вимоги	Цифрова експертиза	Гнучкість	Залученість	Цифрова стратегія	ІТ інновації	Безпека	Співпраця	Культура	Відкритість
Kysh L. [21]	+	+		+	+		+	+	+
Bharadwaj A. et al. [23]		+	+	+			+	+	
Dremel C. et al. [24]	+	+	+	+			+	+	
Dürr S. et al. [25]	+	+		+	+	+	+		
Hansen A. et al. [26]	+		+	+	+		+	+	
Hess T. et al. [27]	+	+		+	+		+	+	
Holotiuk F. et al. [28]	+	+	+	+	+		+	+	+
Kohli R. et al. [29]	+	+	+	+	+	+	+		+
Legner C. et al. [30]	+	+	+	+	+				
Svahn F. et al. [31]	+	+		+		+		+	
Разом	9	9	6	10	7	3	8	7	3

Джерело: складено авторами.

спеціалізації співробітників, але це сприяє необхідності забезпечення механізмів співпраці в ході управління поточною діяльністю [8]. Підтримуючи цифровізацію, організації повинні постійно узгоджувати свої бізнес-операції з новими технологіями, впроваджуючи ІТ-інновації [7], що передбачає сприяння оцифровці та автоматизації, а також впровадженню ІТ-архітектури для забезпечення інтеграції всіх бізнес-процесів, реалізації можливостей щодо аналізу даних і прогнозування можливих змін. Оскільки цифровізація є цілісним процесом змін, вона вимагає від підприємств адаптувати їх організаційну культуру [7], а також необхідність створення відкритого до нових змін середовища,

яке сприяє творчості та готовності ризикувати задля отримання переваг у майбутньому [3]. Також, як важливу вимогу для забезпечення трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації, науковці визначають наявність залученості як керівництва організації, співробітників, партнерів та клієнтів на всіх етапах цифрової трансформації [7]. Цифрова трансформація вимагає від підприємств переорієнтації основних компетенцій співробітників та керівників, готовності до значних змін у всіх бізнес-процесах, а також залучення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, зокрема в умовах, коли клієнти прагнуть брати участь у проектуванні та розробці нових продуктів і послуг. Зрештою, циф-

ровізація створює додаткові ризики та загрози, що обумовлює необхідність забезпечення безпеки всіх бізнес-процесів [3].

Отже, з розвитком цифровізації традиційна роль управління бізнес-процесами як низхідної еволюційної діяльності, що включає моделювання бізнес-процесів, проектування IT-інфраструктури для їх підтримки, за думкою багатьох авторів, вважається недостатньою для ефективної діяльності сучасних підприємств [5; 10–13] через те, що швидкий розвиток цифрових рішень не розглядається як основа для вдосконалення процесів. Разом із тим, інші автори [14; 25; 32] визначають, що зміни в управлінні бізнес-процесами можуть бути як поступовими (передбачати невеликі варіації дизайну бізнес-процесу), так і радикальними (передбачати абсолютно новий дизайн бізнес-процесу); а також зосереджуватися на вдосконаленні внутрішніх процедур і пошуку варіантів досягнення заздалегідь визначених результатів або більше зосереджуватися на пошуку зовнішніх можливостей, вивченні проривних інновацій і нових бізнес-моделей, що обумовлює два підходи до управління бізнес-процесами, які принципово відрізняються один від іншого [10–13]. Усе це, за думкою М. Rosemann [14], передбачає необхідність балансування між внутрішнім і зовнішнім поглядом на процеси, а також поступовим і радикальним покращенням. Ця ідея походить від концепції подвійних можливостей організаційної амбідекстрії та відповідає їй [32]. За аналогією з цією концепцією [34], амбідекстрія управління бізнес-процесами передбачає балансування між експлуатаційним і дослідницьким управлінням бізнес-процесами [14; 32; 33].

Так, управління бізнес-процесами, що орієнтовано на експлуатаційну діяльність, включає зусилля щодо зменшення відхилень у процесах, автоматизацію ручних завдань і скорочення витрат, тобто передбачає управлінську діяльність, спрямовану на вдосконалення вже існуючих бізнес-процесів. Навпаки, управління бізнес-процесами, що орієнтовано на дослідження, є підходом, спрямованим на визначення зовнішніх можливостей, та зосереджується на радикальних перетвореннях у бізнес-процесах, які суттєво покращують клієнтський досвід і створюють нові джерела доходу для організації [33].

Таким чином, амбідекстрія управління бізнес-процесами передбачає одночасну реалізацію можливостей управляти як аналітичним, так й інтуїтивним мисленням, охоплюючи два різні аспекти бізнесу: один (Exploitative), який зосереджується

на експлуатації існуючої можливості (поточна діяльність, наявні бізнес-процеси) для поетапного вдосконалення, а інший (Explorative) зосереджений на дослідженні нових можливостей для зростання компанії за рахунок розробки принципово нових бізнес-процесів.

Використання як експлуатаційних, так і дослідницьких методів під час управління бізнес-процесами дозволяє забезпечувати цифрову трансформацію на сучасному підприємстві більш ефективно, спрямовуючись як на короткострокові результати, так і на довгострокову ефективність. Впровадження амбідекстерного підходу до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації дозволяє організації поступово вдосконалювати наявні процеси, що забезпечує поточну ефективність і збільшує цінність для клієнтів, одночасно досліджуючи проривні технології та ринкові тенденції, які дозволять їм створювати інноваційні продукти та послуги в майбутньому [33].

Отже, завдяки впровадженню амбідекстерного підходу до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації компанії можуть підвищити свою ефективність, збільшити прибутковість, зміцнити лояльність клієнтів і отримати стійку конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі проведеного дослідження можуть бути зроблені такі висновки.

1. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації є ключовим чинником забезпечення ефективності сучасних підприємств. Цифрові технології істотно змінюють методи організації діяльності, сприяють автоматизації процесів, удосконаленню операційної ефективності, підвищенню гнучкості та інноваційного потенціалу компаній.
2. Застосування сучасних інструментів управління бізнес-процесами дозволяє скорочувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, оптимізувати прийняття управлінських рішень і відкривати нові можливості для виходу на глобальні ринки. Особливе значення має розвиток цифрової експертизи, адаптивність організацій, залученість працівників і стейкхолдерів до процесів трансформації, впровадження цифрової стратегії, інновацій в IT-сфері та забезпечення кібербезпеки.

3. Важливою умовою успішної цифрової трансформації є впровадження амбідекстерного підходу до управління бізнес-процесами, що передбачає одночасне вдосконалення наявних процесів (експлуатаційний підхід) і пошук нових можливостей через радикальні інновації (дослідницький підхід). Такий підхід дає змогу компаніям балансувати між короткостроковими досягненнями та довгостроковими цілями розвитку.
4. Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами в цифрову епоху потребує стратегічного мислення, технологічної гнучкості, розвитку людського потенціалу та культури постійних змін. Використання цифрових технологій має бути інтегрованим у всі аспекти діяльності підприємства, щоб забезпечити його конкурентоспроможність і стале зростання в умовах глобальної цифровізації. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. The Digital Transformation of SMEs. OECD. Paris, France. 09.02.2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html
2. Llopis-Albert C., Rubio F., Valero F. Impact of Digital Transformation on the Automotive Industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 162. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343>
3. Решетняк О. І., Бєлікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79–93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>
4. Юрченко О. К. Детермінанти цифрової трансформації малих та середніх підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169>
5. Van Looy A. A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*. 2021. Vol. 58. Iss. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
6. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29. Iss. 3. P. 238–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
7. Handbook on business process management 2: Strategic alignment, governance, people and culture / Bearbeitet Jan vom Brocke, Michael Rosemann. Berlin : Springer, 2010. URL: https://beckassets.blob.core.windows.net/product/readingsample/563425/9783642019814_excerpt_001.pdf
8. Scheer A. W., Nüttgens M. ARIS Architecture and Reference Models for Business Process Management. *Business Process Management*. 2000. Vol. 1806. P. 376–389. DOI: https://doi.org/10.1007/3-540-45594-9_24
9. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, New York, 1994. URL: https://sohailumar.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/03/reengineering_the_corporation-clean.pdf
10. Ozcelik Y. Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States. *International Journal of Project Management*. 2010. Vol. 28. Iss. 1. P. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.03.004>
11. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. Springer, Heidelberg, 2018. 200 p. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Fundamentals_of_Business_Process_Management_1.pdf
12. Gross S., Malinova M., Mendling J. Navigating through the Maze of Business Process Change Methods. In: *Hawaii International Conference on Systems Science*. Computer Society Press. Manoa, 2019. P. 6270–6279. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/0a77dea5-a6c2-491e-9c0d-2607bd9aff89/content>
13. Vom Brocke J., Baier M.-S., Schmiedel T. et al. Context-Aware Business Process Management. Method Assessment and Selection. *Business & Information Systems Engineering*. 2021. Vol. 63. P. 533–550. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00685-0>
14. Rosemann M. Proposals for Future BPM Research Directions. *Asia Pacific Business Process Management*. 2014. Vol. 181. P. 1–15. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1
15. Kerpedzhiev G., König U., Röglinger M., Rosemann M. Business Process Management in the Digital Age. *BPTrends*. July 2017. URL: <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlich/693/wi-693.pdf>
16. Gimpel H., Röglinger M. Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study. 2015. URL: https://fim-rc.de/wp-content/uploads/2020/02/Fraunhofer-Studie_Digitale-Transformation.pdf
17. Araujo Ch. Why BPM is now taking a central role in digital transformation. *CIO*. 06.03.2017. URL: <https://www.cio.com/article/234400/why-bpm-is-now-taking-a-central-role-in-digital-transformation.html>
18. Gartner 2024. Hype Cycle for Emerging Technologies Highlights Developer Productivity, Total Experience, AI and Security. 21.08.2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-08-21-gartner-2024-hype-cycle-for-emerging-technologies-highlights-developer-productivity-total-experience-ai-and-security>

19. Sandle T. Business Process Management is Central to Digital Transformation. *Digital Journal*. 17.01.2018. URL: <https://www.digitaljournal.com/business/business-process-management-is-central-to-digital-transformation/article/512404>
20. Rosemann M., vom Brocke J. The Six Core Elements of Business Process Management. *Handbook on Business Process Management 1. International Handbooks on Information Systems*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. P. 107–122. DOI: 10.1007/978-3-642-00416-2_5
21. Kysh L. M. Improving the business processes management at enterprises in the context of digitalization. *East European Scientific Journal*. 2021. Vol. 4. No. 1. P. 15–22. URL: <https://archive.eesa-journal.com/index.php/eesa/article/view/224>
22. de Bruin T., Rosemann M. Using the Delphi Technique to Identify BPM Capability Areas. *ACIS 2007 Proceedings*. 2007. Vol. 42. URL: <https://aisel.aisnet.org/acis2007/42>
23. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. V. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly Executive*. 2013. Vol. 37. P. 471–482. URL: <https://ssrn.com/abstract=2742300>
24. Dremel C., Wulf J., Herterich M. M., Waizmann J.-C., Brenner W. How AUDI AG Established Big Data Analytics in Its Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. Vol. 16. No. 2. P. 81–100. URL: https://www.researchgate.net/publication/317232875_How_AUDI_AG_Established_Big_Data_Analytics_in_its_Digital_Transformation
25. Dürr S., Wagner H.-T., Weitzel T., Beimbom D. Navigating Digital Innovation: The Complementary Effect of Organizational and Knowledge Recombination. *13th International Conference on Wirtschaftsinformatik*. St. Gallen. 2017. P. 1363–1377. URL: <https://www.wi2017.ch/images/wi2017-0332.pdf>
26. Hansen A. M., Kraemmergaard P., Mathiassen L. Rapid Adaptation in Digital Transformation: A Participatory Process for Engaging IS and Business Leaders. *MIS Quarterly Executive*. 2011. Vol. 10. Iss. 4. P. 175–185. URL: <https://pure.itu.dk/en/publications/rapid-adaptation-in-digital-transformation-a-participatory-process>
27. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 2016. Vol. 15. Iss. 2. URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6>
28. Holotiuk F., Beimbom D. Critical Success Factors of Digital Business Strategy. *International Conference on Wirtschaftsinformatik*. St. Gallen. 2017. P. 991–1005. URL: <https://wi2017.ch/images/wi2017-0244.pdf>
29. Kohli R., Johnson S. Digital Transformation in Late-comer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*. 2011. Vol. 10. Iss. 4. URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol10/iss4/3>
30. Legner C., Eymann T., Hess T. et al. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*. 2017. Vol. 59. Iss. 4. P. 301–308. DOI: 10.1007/s12599-017-0484-2
31. Svahn F., Mathiassen L., Lindgren R. Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Quarterly*. 2017. Vol. 41. No. 1. P. 239–253. URL: <https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY202/Embracing%20Digital%20Innovation%20in%20Incumbent%20Firms%20copy.pdf>
32. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27. No. 4. P. 324–338. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
33. Rosemann M. Explorative Process Design Patterns. *Business Process Management. Lecture Notes in Computer Science*. 2020. Vol. 12168. P. 349–367. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-58666-9_20
34. Решетняк О. І., Іванова О. А., Данько А. Т., Юрченко О. К. Організаційна амбідекстерія та інновації: теоретичний підхід. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 13–25. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-13-25>

REFERENCES

- Araujo, C. (2017, March 6). Why BPM is now taking a central role in digital transformation. *CIO*. <https://www.cio.com/article/234400/why-bpm-is-now-taking-a-central-role-in-digital-transformation.html>
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly Executive*, 37, 471–482. <https://ssrn.com/abstract=2742300>
- de Bruin, T., & Rosemann, M. (2007). Using the Delphi technique to identify BPM capability areas. *ACIS 2007 Proceedings*, 42. <https://aisel.aisnet.org/acis2007/42>
- Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M. M., Waizmann, J.-C., & Brenner, W. (2017). How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 81–100. https://www.researchgate.net/publication/317232875_How_AUDI_AG_Established_Big_Data_Analytics_in_its_Digital_Transformation
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management*. Springer. https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Fundamentals_of_Business_Process_Management_1.pdf
- Dürr, S., Wagner, H.-T., Weitzel, T., & Beimbom, D. (2017). Navigating digital innovation: The complementary

- effect of organizational and knowledge recombination. *13th International Conference on Wirtschaftsinformatik* (pp. 1363–1377). <https://www.wi2017.ch/images/wi2017-0332.pdf>
- Gartner. (2024, August 21). Hype cycle for emerging technologies highlights developer productivity, total experience, AI and security. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-08-21-gartner-2024-hype-cycle-for-emerging-technologies-highlights-developer-productivity-total-experience-ai-and-security>
- Gimpel, H., & Röglinger, M. (2015). *Digital transformation: Changes and chances – Insights based on an empirical study*. https://fim-rc.de/wp-content/uploads/2020/02/Fraunhofer-Studie_Digitale-Transformation.pdf
- Gross, S., Malinova, M., & Mendling, J. (2019). Navigating through the maze of business process change methods. In *Hawaii International Conference on Systems Science* (pp. 6270–6279). Computer Society Press. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/0a77dea5-a6c2-491e-9c0d-2607bd9aff89/content>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business. https://sohailumar.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/03/reengineering_the_corporation-clean.pdf
- Hansen, A. M., Kraemmergaard, P., & Mathiassen, L. (2011). Rapid adaptation in digital transformation: A participatory process for engaging IS and business leaders. *MIS Quarterly Executive*, 10(4), 175–185. <https://pure.itu.dk/en/publications/rapid-adaptation-in-digital-transformation-a-participatory-process>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6>
- Holotiuk, F., & Beimbörn, D. (2017). Critical success factors of digital business strategy. *International Conference on Wirtschaftsinformatik* (pp. 991–1005). <https://wi2017.ch/images/wi2017-0244.pdf>
- Kerpedzhiev, G., König, U., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2017, July). Business process management in the digital age. *BPTrends*. <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/693/wi-693.pdf>
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol10/iss4/3>
- Kysh, L. M. (2021). Improving the business processes management at enterprises in the context of digitalization. *East European Scientific Journal*, 4(1), 15–22. <https://archive.eesa-journal.com/index.php/eesa/article/view/224>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., et al. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Llopis-Albert, C., Rubio, F., & Valero, F. (2021). Impact of digital transformation on the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343>
- OECD. (2021, February 9). *The digital transformation of SMEs*. https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Ozcelik, Y. (2010). Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States. *International Journal of Project Management*, 28(1), 7–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.03.004>
- Reshetnyak, O. I., Belikova, N. V., Yurchenko, O. K., & Kalashnikova, K. Yu. (2024). Osoblyvosti protsesiv tsyfrovizatsii maloho ta seredn'oho biznesu v Ukraini [Features of digitalization processes of small and medium business in Ukraine]. *Biznes Inform*, 6, 79–93. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>
- Reshetnyak, O. I., Ivanova, O. A., Dan'ko, A. T., & Yurchenko, O. K. (2025). Orhanizatsiyna ambidekstriya ta innovatsii: teoretychnyy pidkhid [Organizational ambidexterity and innovations: Theoretical approach]. *Biznes Inform*, 1, 13–25. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-13-25>
- Rosemann, M. (2014). Proposals for future BPM research directions. *Asia Pacific Business Process Management*, 181, 1–15. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1
- Rosemann, M. (2020). Explorative process design patterns. *Business Process Management. Lecture Notes in Computer Science*, 12168, 349–367. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58666-9_20
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management. In *Handbook on business process management 1. International handbooks on information systems* (pp. 107–122). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_5
- Sandle, T. (2018, January 17). Business process management is central to digital transformation. *Digital Journal*. <https://www.digitaljournal.com/business/business-process-management-is-central-to-digital-transformation/article/512404>
- Scheer, A. W., & Nüttgens, M. (2000). ARIS architecture and reference models for business process management. *Business Process Management*, 1806, 376–389. https://doi.org/10.1007/3-540-45594-9_24
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo Cars managed competing concerns. *MIS Quarterly*, 41(1), 239–253. <https://eclass.aegean.gr/mod->

- 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>