

**Ольга БАНІТ,**  
д-р пед. наук, старший дослідник, професорка кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна  
ORCID 0000-0001-9002-6439  
[banit.olga@kneu.edu.ua](mailto:banit.olga@kneu.edu.ua)

**Софія САВИЦЬКА,**  
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,  
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна  
ORCID 0009-0007-6572-7170  
[savitskaya3001@gmail.com](mailto:savitskaya3001@gmail.com)

## **УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ МОТИВАЦІЮ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Ключові слова: управління через мотивацію, підприємство, результативність, цифровізація, конкурентоспроможність.*

**Актуальність.** Управління через мотивацію в сучасних умовах набуває особливої ваги, оскільки ефективність діяльності організацій дедалі більше залежить не лише від матеріальних ресурсів, технологій чи формальної структури управління, а й від здатності керівництва формувати внутрішню зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей. За умов цифровізації, посилення конкуренції, швидких змін зовнішнього середовища та зростання кризових викликів мотивація перестає бути лише окремою функцією роботи з персоналом і перетворюється на важливу концептуальну основу сучасного менеджменту. Саме через систему мотиваційних механізмів забезпечуються трудова активність персоналу, його залученість, відповідальність, готовність до змін і здатність організації підтримувати стабільність та результативність навіть у складних соціально-економічних умовах.

Окремі аспекти управління через мотивацію як сучасної концепції менеджменту знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання сучасного розуміння мотивації працівників у науковій літературі досліджували П. Ярковська та М. Ярковська [1], вплив мотивації персоналу на результативність діяльності організацій вивчали М. Гжесняк, О. Грабец та К. Білінська [2], проблеми вдосконалення політики мотивації персоналу в умовах війни аналізували І. Чайка та О. Хурса [3], особливості мотивації працівників підприємства в умовах воєнного стану розглядали Г. Мутерко та Д. Михальов [4], управління мотивацією персоналу в контексті антикризового менеджменту й цифровізації висвітлювали У. Савків та Б. Монюк [5], а питання мотивації персоналу закладів вищої освіти в Україні в умовах війни досліджувала О. Дороніна [6]. Водночас подальшого узагальнення потребує розгляд управління через мотивацію саме як цілісної сучасної концепції

менеджменту, що поєднує теоретичні засади, прикладні інструменти та перспективи розвитку в нових соціально-економічних умовах.

**Результати.** Узагальнення сучасних наукових підходів дає підстави стверджувати, що управління через мотивацію у сучасному менеджменті вже не обмежується традиційним стимулюванням працівників, а постає як цілісна концепція управлінського впливу, спрямована на узгодження інтересів працівника і підприємства. Її сутність полягає не лише у спонуканні персоналу до виконання визначених завдань, а й у формуванні таких умов, за яких досягнення цілей підприємства сприймається працівником як можливість реалізації власних професійних, соціальних і матеріальних потреб. Саме тому мотивація сьогодні розглядається як важливий механізм підвищення продуктивності праці, залученості персоналу, стабільності трудових відносин і загальної результативності діяльності підприємства [7].

Однією з ключових ознак сучасної концепції управління через мотивацію є її комплексний характер. Якщо раніше переважав матеріальний аспект заохочення, то нині ефективна мотиваційна система ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників. Йдеться не лише про оплату праці, преміювання та соціальні гарантії, а й про визнання досягнень, можливості професійного розвитку, підтримку ініціативності, сприятливий психологічний клімат і відчуття значущості працівника для підприємства. Сучасні дослідження підтверджують, що результативність мотивації безпосередньо залежить від того, наскільки повно система управління враховує потреби персоналу, його цінності, очікування та особливості трудової поведінки [1, с.187]. Отже, управління через мотивацію не може бути універсальним або шаблонним, воно потребує гнучкості та адаптації до конкретних умов функціонування підприємства.

Особливого значення набуває зв'язок між мотивацією персоналу та ефективністю діяльності підприємства. Вмотивовані працівники, як правило, демонструють вищу продуктивність, відповідальніше ставляться до виконання своїх обов'язків, виявляють більшу ініціативність і швидше адаптуються до змін [2]. У такому контексті мотивація перестає бути допоміжним елементом кадрової роботи й перетворюється на стратегічний ресурс менеджменту. Вона впливає не лише на якість виконання поточних завдань, а й на здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність, зберігати кадровий потенціал і забезпечувати довгострокову стійкість розвитку [7].

У сучасній управлінській практиці мотивація дедалі більше пов'язується з формуванням стійкої трудової поведінки працівника, орієнтованої на відповідальність, самостійність, ініціативність і готовність до професійного вдосконалення. Саме тому управління через мотивацію доцільно розглядати як одну з форм реалізації людиноцентричного підходу в менеджменті, у межах якого працівник виступає не лише виконавцем певних функцій, а активним носієм знань, досвіду, ідей і внутрішнього потенціалу розвитку. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку менеджменту, де в центрі уваги перебувають людський капітал, організаційна культура, комунікація та довіра як передумови стабільної роботи підприємства [1, с.187].

Водночас сучасні соціально-економічні умови істотно змінюють зміст мотиваційного управління. В умовах нестабільності, воєнних загроз, кадрових втрат, психологічного виснаження та загального зростання невизначеності традиційні підходи до стимулювання вже не забезпечують належного управлінського ефекту. За таких обставин особливого значення набувають не лише матеріальні стимули, а й відчуття безпеки, підтримка з боку керівництва, гнучкість організації праці, збереження робочого місця та можливість професійної самореалізації навіть у складних умовах [3, с.401]. Це свідчить про те, що сучасна концепція управління через мотивацію виходить за межі суто економічного впливу та охоплює також психологічні й соціальні аспекти трудової активності працівника.

Особливо показовими є умови функціонування підприємств у період воєнного стану, коли мотивація виконує не лише економічну, а й стабілізаційну функцію. Вона сприяє збереженню працездатності колективу, зменшенню плинності кадрів, підтриманню дисципліни та адаптації персоналу до нових умов діяльності [4]. У такому середовищі ефективне управління через мотивацію вимагає від керівництва не тільки застосування інструментів стимулювання, а й здатності формувати атмосферу довіри, причетності, підтримки та визнання значущості праці кожного працівника. Саме це посилює роль мотивації як важливої складової сучасного антикризового менеджменту.

Додаткового значення управління через мотивацію набуває в умовах цифровізації. Цифрові технології змінюють способи комунікації, формати зайнятості, підходи до контролю результатів праці та очікування працівників щодо умов професійної взаємодії. За таких умов мотиваційна система підприємства має бути прозорою, оперативною, персоналізованою та здатною підтримувати залученість працівників навіть у дистанційному чи змішаному форматі роботи [5, с.367]. Отже, управління через мотивацію дедалі більше виявляє себе як динамічна, адаптивна та стратегічно важлива концепція менеджменту, яка змінюється відповідно до нових викликів і потреб сучасного підприємства.

Таким чином, результати дослідження дають змогу визначити управління через мотивацію як сучасну концепцію менеджменту, сутність якої полягає в системному впливі на трудову поведінку персоналу через поєднання економічних, соціальних, психологічних та організаційних чинників. Її значення полягає в орієнтації на людину як ключовий ресурс підприємства, у зростанні ролі нематеріальних стимулів, у здатності адаптуватися до кризових умов і в тісному зв'язку з ефективністю діяльності підприємства. Саме тому управління через мотивацію доцільно розглядати як одну з базових засад оновлення сучасного менеджменту, що забезпечує не лише поточну результативність праці, а й створює підґрунтя для стійкого розвитку підприємства.

**Висновки.** Отже, управління через мотивацію в сучасних умовах є не окремим напрямом роботи з персоналом, а важливою концептуальною основою менеджменту, що визначає характер взаємодії між підприємством і працівником, а також впливає на загальну ефективність функціонування організації. Його ефективність виявляється в узгодженні цілей персоналу і підприємства, підвищенні продуктивності праці, зміцненні лояльності, розвитку ініціативності, відповідальності та формуванні стійкої орієнтації на досягнення кінцевого

результату. Установлено, що сучасне мотиваційне управління має бути комплексним, гнучким і адаптивним, поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати цифровізацію управлінських процесів, кризові виклики, зміни трудових цінностей і нові соціально-психологічні потреби працівників. За умов нестабільності й воєнних ризиків його значення ще більше зростає, оскільки саме через ефективну систему мотивації підприємство здатне підтримувати стабільність діяльності, зберігати кадровий потенціал, посилювати внутрішню згуртованість колективу та забезпечувати свою конкурентоспроможність. Перспективним напрямом подальшого дослідження є розроблення адаптивних мотиваційних моделей, придатних до використання в умовах високої невизначеності сучасного бізнес-середовища та швидкої трансформації управлінських підходів.

#### Список використаних джерел:

1. Jarkovská P., Jarkovská M. Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*. 2024. Vol. 57, no. 2. P. 185–201. URL: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Grzesiak M., Grabiec O., Bilińska K. The Impact of Employee Motivation on the Performance of Organisations. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII, Special Issue 3. P. 197–210. URL: <https://ersj.eu/journal/3484> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400–405. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405> URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-11\\_0-pages-400\\_405.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-400_405.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).
4. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Савків У. С., Монюк Б. Р. Управління мотивацією персоналу як складова антикризового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 364–373. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373) (дата звернення: 15.03.2026).
6. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 116–125. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125> URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/323018> (дата звернення: 15.03.2026).
7. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення: 15.03.2026).

**Olga BANIT,**

Doctor of Pedagogical Sciences, Senior Researcher,

Professor of the Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

**Sofiia SAVITSKA,**

Bachelor's Student,

Educational Program «Management of Business Organizations»,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

## MANAGEMENT THROUGH MOTIVATION AS A MODERN CONCEPT OF MANAGEMENT

*Abstract. The paper analyzes management through motivation as a modern management concept under dynamic socio-economic change. Motivation is viewed as an integrated managerial mechanism*

that aligns employee and enterprise interests, increases productivity, engagement, and performance. Special attention is paid to the impact of digitalization, crisis challenges, and wartime conditions on the transformation of motivational management.

**Keywords:** management through motivation, enterprise, performance, digitalization, competitiveness.

### References

1. Jarkovská P., Jarkovská M. (2024). Employee motivation in contemporary academic literature: a narrative literature review. *Organizacija*, 57(2), 185–201. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013> Available at: <https://organizacija.fov.um.si/issues/vol-57-no-2-2024/> (accessed March 15, 2026).
2. Grzesiak M., Grabiec O., Bilinska K. (2024). The impact of employee motivation on the performance of organisations. *European Research Studies Journal*, XXVII (Special Issue B), 197–210. <https://doi.org/10.35808/ersj/3484> Available at: <https://ersj.eu/journal/3484> (accessed March 15, 2026).
3. Chaika I., Khursa O. (2024). Improvement of the enterprise personnel motivation policy under war conditions. *Business Inform*, 11, 400–405. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405> Available at: [https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024\\_11\\_0\\_400\\_405&year=2024](https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_11_0_400_405&year=2024) (accessed March 15, 2026). (in Ukrainian).
4. Mutterko H., Mykhalov D. (2024). Features of enterprise personnel motivation under martial law. *Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (accessed March 15, 2026). (in Ukrainian).
5. Savkiv U., Moniuk B. (2024). Management of personnel motivation as a component of anti-crisis management in the conditions of digitalization. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 12(40), 364–374. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373) Available at: <http://hdl.handle.net/123456789/21547> (accessed March 15, 2026). (in Ukrainian).
6. Doronina O. (2025). Management of motivation of personnel of higher education institutions in ukraine: challenges and priorities in wartime. *Empirio*, 2(1), 116–125. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125> Available at: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/323018> (accessed March 15, 2026). (in Ukrainian).
7. Lemish K., Suslyk A., Shvachko V. (2025). The system of personnel motivation as a factor of increasing the efficiency of enterprise activity. *Economy and Society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (accessed March 15, 2026). (in Ukrainian).