

---

# МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 005.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.13>

**Дубневич Ю.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4843-6239>

**Станько Т.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5936-4640>

**Dubnevych Yuriy, Stanko Tetiana**

Stepan Gzhytskyi National University of  
Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

## ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДУМЦІ

## EVOLUTION OF VIEWS ON THE ESSENCE OF STAFF MOTIVATION IN MANAGEMENT THINKING

---

*У статті здійснено комплексний теоретичний аналіз еволюції наукових підходів до розуміння сутності мотивації персоналу в системі управління організаціями. Особливу увагу приділено змістовним теоріям мотивації, які обґрунтовують ієрархічну та багаторівневу структуру потреб особистості. Розкрито значення управлінських установок керівника у формуванні трудової поведінки. Проаналізовано поведінкові концепції. Окремо висвітлено процесуальні теорії мотивації, які пояснюють механізми формування трудових зусиль через когнітивну оцінку працівником очікуваних результатів і винагород. На основі узагальнення положень доведено, що мотивація є результатом взаємодії індивідуальних потреб, очікувань, ціннісних орієнтацій, сприйняття справедливості та організаційного контексту. У статті обґрунтовано необхідність інтегративного підходу до формування систем мотивації персоналу, який поєднує матеріальні стимули, соціально-психологічні механізми впливу та інструменти розвитку людського потенціалу.*

**Ключові слова:** мотивація персоналу, теорії мотивації, продуктивність праці, управління персоналом, стимулювання, трудова поведінка.

*The article provides a systematic analysis of scientific approaches to staff motivation as a key aspect of organizational management. It examines various conceptual models of motivation that reflect the evolution of ideas about human work behavior: from interpreting it exclusively through material incentives to a comprehensive understanding that takes into account social, psychological, and behavioral aspects. Particular attention is paid to the classification of motivational theories according to content, procedural, and behavioral approaches, which allows us to generalize the mechanisms of labor activity and the factors that determine labor efficiency. In content theories, motivation is explained by the hierarchy of employee needs and the desire to satisfy material, social,*



© Дубневич Ю.В., Станько Т.М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

---

and personal needs. Process theories focus on the relationship between expected performance outcomes, employee efforts, and rewards received, as well as on the subjective perception of fairness and appropriateness of goals. The behavioral relations approach views motivation as the result of the interaction of individual psychological characteristics, social environment, organizational culture, and external conditions. The scientific work highlights the relationship between internal and external motivating factors and their impact on employee engagement in the work process. It is noted that motivational behavior is formed as a result of a combination of personal needs, a system of rewards, social context, and organizational conditions. Various approaches to creating motivation systems that combine material incentives, socio-psychological mechanisms, and opportunities for professional development are summarized, emphasizing the complex nature of the impact on labor productivity and organizational effectiveness. It is noted that in the context of the knowledge economy and dynamic socio-economic transformations, the importance of internal motivation, professional development, self-realization, and organizational culture is growing. The article provides a comprehensive picture of current scientific ideas about staff motivation, demonstrates the evolution of concepts and their integration into management systems that take into account various aspects of employee work behavior.

**Keywords:** personnel motivation, motivation theories, labor productivity, human resource management, incentives, work behavior.

**Постановка проблеми.** Проблематика мотивації персоналу належить до ключових у системі управління організаціями, оскільки саме рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності значною мірою визначає ефективність використання людського потенціалу. Впродовж історичного розвитку суспільного виробництва питання спонукання людини до продуктивної праці перебувало у центрі уваги економістів, психологів і фахівців з управління. Еволюція мотиваційних концепцій відображає зміну уявлень про людину як суб'єкта трудової діяльності: від «економічної людини», орієнтованої виключно на матеріальну вигоду, до складної соціально-психологічної особистості, для якої важливими є самореалізація, розвиток, визнання та причетність. Особливої актуальності дослідження мотивації набуває в умовах переходу до інформаційного суспільства, зростання ролі знань, інновацій і людського капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема мотивації персоналу є однією з ключових у сучасній теорії та практиці управління організаціями. У науковій літературі питання мотивації розглядається як багатовимірне явище, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти. Значний внесок у розвиток мотиваційної думки зробили класики економічної науки – А. Сміт та Ф. Тейлор, які підкреслили роль матеріальної винагороди як основного чинника продуктивності праці [21, 13]. Соціально-психологічні аспекти мотивації розвинули Е. Мейо, Дж. Роттер та К. Роджерс, доводячи важливість морально-психологічних чинників, самореалізації та розвитку здібностей для ефективності праці [6, 10, 11]. Сучасні підходи зосереджуються на процесуальних і змістовних теоріях мотивації (А. Маслоу, К. Альдерфер, В. Врум, Дж. Адамс, Е. Локе, модель Портера-Лоулера), які розглядають мотивацію як результат взаємодії потреб, очікувань, сприйняття справедливості та винагороди [1; 2; 4; 5; 9; 15].

Вітчизняні дослідження також внесли значний внесок у вивчення мотивації персоналу. В. Літинська розглядає теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу, систематизуючи види, фактори та методи мотивації в умовах української економіки [20]. Д. Горовий та Є. Строков досліджують механізми стимулювання працівників і порівнюють мотиваційні підходи українських та зарубіжних підприємств [17]. Н. Горбаль і К. Мельничук підкреслюють необхідність адаптації традиційних систем мотивації до кризових умов та соціально-економічних змін [16]. А. Кучерява і Д. Горовий розглядають удосконалення мотиваційних систем як ключовий елемент управління кадровими ресурсами [19].

Попри значний внесок українських та зарубіжних авторів, у науковій літературі залишаються невирішені питання. Зокрема, потребує подальшого розвитку інтеграція класичних і сучасних теорій мотивації в єдину адаптивну систему, здатну враховувати

специфіку українського ринку праці, культурно-соціальні особливості та динамічні економічні умови.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є узагальнення та систематизація наукових підходів до трактування сутності мотивації персоналу, а також аналіз еволюції мотиваційних теорій у контексті розвитку управлінської науки.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема підвищення результативності праці хвилювала людство ще з моменту зародження суспільного виробництва. Як науковці, так і практики намагалися з'ясувати, яким чином можна спонукати людей до більш продуктивної діяльності.

Питання мотивації трудової діяльності лежать в різних площинах людського буття та діяльності, що обумовило існування великої кількості теорій мотивації, які можна згрупувати за такими підходами: економічний, адміністративний, соціальний, психологічний [18, с. 19–20].

Одним із перших дослідників мотивації був А. Сміт, який у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» сформулював концепцію «економічної людини». Він вважав, що людина у своїй діяльності керується особистими економічними інтересами та прагне покращити власне матеріальне становище. Дослідник підкреслював, що існує пряма залежність між рівнем заробітної плати та результатами праці, зокрема, що щедра винагорода стимулює працівників бути більш працелюбними, дисциплінованими та продуктивними [21].

Ідеї А. Сміта розвинув Ф. Тейлор – засновник «школи наукового управління». У праці «Принципи наукового управління» він зазначав, що однією з причин низької продуктивності є рівна оплата для всіх працівників. У зв'язку з цим Тейлор запропонував «систему уроків», за якою працівники отримували чіткі інструкції та матеріальні надбавки (30–100% від заробітної плати) у разі успішного виконання завдань. Він вважав, що головним мотиватором трудової діяльності виступають гроші [13].

Проте з часом стало зрозуміло, що матеріальна винагорода не є єдиним чинником мотивації. Значний внесок у розвиток цієї думки зробив Е. Мейо, засновник «школи людських ресурсів». У праці «Людські проблеми індустріальної цивілізації», ґрунтуючись на результатах Хоторнських експериментів, він довів, що підвищення продуктивності зумовлене передусім морально-психологічними чинниками – статусом у колективі, соціально-психологічним кліматом, можливістю спілкування з колегами [6].

Подальший розвиток досліджень мотивації був пов'язаний із психологічними аспектами. Зокрема, у теорії соціального навчання Дж. Роттер обґрунтував, що поведінка людини визначається очікуваною винагородою – задоволення потреб у визнанні, захищеності, статусі, любові, комфорті. К. Роджерс вважав, що ключовим мотивом поведінки є прагнення до саморозвитку та актуалізації здібностей, тоді як ситуації, які перешкоджають цьому, людина уникає [10].

Найбільш ґрунтовно мотивація досліджується у межах сучасних теорій, які поділяються на:

- процесні – зосереджені на сприйнятті, очікуваннях та наслідках певних типів мотивації;
- змістовні – базуються на ієрархії потреб і прагненні їх задовольнити;
- поведінкових відносин – вивчають чинники, що впливають на повсякденну діяльність і мотивацію.

Найвідомішою змістовною теорією є ієрархія потреб А. Маслоу. Учений виокремив п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпеки, приналежності й любові, визнання, самоактуалізації. Він підкреслював, що задоволення нижчих потреб відкриває шлях до актуалізації вищих, хоча на практиці ця ієрархія не завжди є чіткою [5].

Теорія ERG К. Альдерфера, близька до концепції Маслоу, також ґрунтується на класифікації потреб. Автор виокремив їх три групи: існування, зв'язку та зростання. На його думку, потреби задовольняються послідовно, проте у разі неможливості

задоволення вищих потреб, індивід повертається до потреб нижчого рівня [2]. Важливою особливістю ERG-теорії є принцип фрустрації-регресії, відповідно до якого незадоволення потреб вищого рівня може зумовлювати посилення орієнтації працівника на потреби нижчого рівня, які здаються більш досяжними. На відміну від жорсткої ієрархічної моделі А. Маслоу, ERG-теорія допускає одночасний вплив кількох груп потреб на трудову поведінку людини, що підвищує її практичну цінність для управління персоналом. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для формування комплексних систем мотивації, які поєднують матеріальні стимули, соціальні чинники та можливості професійного зростання. З метою узагальнення та систематизації основних етапів розвитку наукових уявлень про мотивацію персоналу в таблиці подано еволюцію ключових мотиваційних концепцій та відповідних мотиваційних чинників (табл. 1).

Дані таблиці 1 свідчать про поступовий перехід наукової думки від суто економічного трактування мотивації до визнання її соціально-психологічної та особистісної природи, що стало підґрунтям для подальшого розвитку змістовних і поведінкових теорій мотивації.

У своїй праці «Людська сторона підприємства» Дуглас Мак-Грегор сформулював дві протилежні концепції розуміння мотивації та управління поведінкою працівників – теорію «Х» і теорію «У», які відображають різні управлінські уявлення про природу людини та її ставлення до праці.

Теорія «Х» ґрунтується на припущенні, що більшість людей уникає роботи, не має внутрішньої мотивації до праці, прагне уникнути відповідальності та віддає перевагу зовнішньому контролю. За такого підходу основними інструментами управління виступають жорсткий контроль, примус, детальна регламентація діяльності, система покарань і матеріальних стимулів. Працівник у межах теорії «Х» розглядається як пасивний виконавець, якого необхідно постійно спонукати до виконання завдань.

Теорія «У», навпаки, виходить з того, що праця є природною потребою людини, а за сприятливих умов працівники здатні до самоконтролю, самодисципліни та прийняття відповідальності. Мотивація в цьому випадку має переважно внутрішній характер і пов'язана з потребами у самореалізації, визнанні та професійному розвитку. Управління, засноване на теорії «У», передбачає залучення персоналу до ухвалення рішень, делегування повноважень, розвиток ініціативності та створення умов для розкриття творчого потенціалу працівників.

Таблиця 1

## Еволюція наукових поглядів на мотивацію персоналу

Автор	Основна ідея	Мотиваційні фактори
А.Сміт [21]	Людина прагне особистої вигоди, керується економічними інтересами	Рівень заробітної плати, матеріальна вигода
Ф.Тейлор [13]	Продуктивність залежить від індивідуальної винагороди	Оплата праці за результатами, «система уроків»
Е.Мейо [6]	Найважливішими є соціально-психологічні фактори	Статус у колективі, атмосфера, комунікація
Дж.Роттер [11]	Поведінка визначається очікуваною винагородою	Визнання, статус, безпека, комфорт
К.Роджерс [10]	Прагнення до розвитку і самореалізації	Самовдосконалення, актуалізація здібностей
А.Маслоу [5]	Потреби мають ієрархічну структуру	Від фізіологічних до самоактуалізації
К.Альдерфер [2]	Потреби поділяються на три групи: існування, зв'язку, зростання	Матеріальні, соціальні, особистісного розвитку

*Джерело: складено автором на основі [2; 5; 6; 10; 11; 13; 21]*

Концепції Мак-Грегора мають вагоме значення для сучасної теорії та практики управління персоналом, оскільки підкреслюють визначальну роль управлінських установок керівника у формуванні мотивації, трудової поведінки та результативності діяльності персоналу. Д. Мак-Грегор наголошував, що в будь-якій організації одночасно працюють працівники обох типів – «Х» і «У». При цьому керівнику варто дотримуватися принципів теорії «У», допомагаючи людям категорії «Х» розкрити свій потенціал і наблизитися до моделі «У» [8].

Згідно з підходом Д. Мак-Клелланда, мотивація людини визначається трьома ключовими групами потреб (рис. 1). [7].

Інший важливий підхід до мотивації запропонував Ф. Герцберг у праці «Мотивація до роботи». Він на основі емпіричних досліджень визначив два типи факторів, що впливають на ставлення працівників до роботи [3]:

- мотиваційні фактори – пов'язані зі змістом роботи та можливостями професійного зростання, викликають задоволення і стимулюють ефективну діяльність;
- гігієнічні фактори – стосуються організації праці та умов роботи (стиль керівництва, міжособистісні відносини, політика компанії, заробітна плата, пільги, стабільність роботи), і хоча вони не завжди мотивують, їх відсутність викликає невдоволення.

Двофакторна теорія мотивації, розроблена Фредеріком Герцбергом, ґрунтується на результатах емпіричних досліджень ставлення працівників до праці та пояснює причини задоволення і незадоволення роботою. Науковець довів, що чинники, які викликають задоволення та незадоволення від праці є різними за своєю природою і не утворюють єдиної шкали мотивації.

Згідно з теорією Ф. Герцберга, всі фактори трудової мотивації поділяються на дві групи – мотиваційні та гігієнічні. Мотиваційні фактори безпосередньо пов'язані зі змістом праці та можливостями особистісного та професійного розвитку працівника. До них належать досягнення, визнання результатів праці, відповідальність, змістовність роботи, кар'єрне зростання та можливість самореалізації. Наявність і розвиток цих факторів сприяють формуванню задоволення від праці та підвищенню внутрішньої мотивації персоналу.

Гігієнічні фактори пов'язані з організаційним середовищем та умовами праці. Вони включають рівень оплати праці, стиль керівництва, міжособистісні відносини, політику організації, умови та безпеку праці, соціальні гарантії і стабільність зайнятості. Герцберг підкреслював, що за відсутності або низького рівня гігієнічних факторів у працівників виникає незадоволення роботою. Водночас навіть оптимальний рівень цих чинників не забезпечує зростання мотивації, а лише усуває негативне ставлення до праці.



Рис. 1. Ключові підходи потреб Д. Мак-Клелланда

Джерело: складено автором на основі [7]

Ключовим положенням двофакторної теорії є твердження, що задоволення і незадоволення працею формуються під впливом різних груп факторів. З практичної точки зору це означає, що підвищення заробітної плати або поліпшення умов праці саме по собі не гарантує зростання продуктивності, якщо робота залишається монотонною, позбавленою сенсу та можливостей розвитку. Для формування стійкої мотивації управління персоналом має поєднувати забезпечення належного рівня гігієнічних факторів із активним використанням мотиваційних чинників, орієнтованих на зміст праці та розвиток людського потенціалу.

Неналежне забезпечення гігієнічних факторів за Ф. Герцбергом викликає невдоволення працівника роботою. Якщо ж ці чинники забезпечені на оптимальному рівні, то це лише усуває невдоволення, але не формує позитивного ставлення до роботи та не посилює мотивацію. Натомість мотиваційні фактори спричиняють зростання задоволення від праці, однак їх відсутність не обов'язково викликає незадоволення [3].

Подальший розвиток теорій мотивації здійснили також інші дослідники.

Згідно теорії очікувань В. Врума ступінь мотивації визначається переконанням працівників у власних здібностях, реалістичності досягнення цілей та цінності винагороди. Теорія описує взаємозв'язки між витратами праці й результатами, результатами та винагородою, а також «валентність» – рівень задоволення від винагороди [15].

Відповідно до теорії справедливості Дж. Адамса, люди оцінюють співвідношення своїх зусиль і отриманої винагороди порівняно з іншими. У випадку, якщо працівник відчуває справедливість, то він задоволений і продуктивний. У разі дисбалансу виникає психологічна напруга та демотивація, що може призводити до зниження ефективності праці, вимог підвищення оплати або навіть звільнення [1].

Згідно з цільовою теорією Е. Локе, поведінка людини визначається поставленими цілями. Чіткі, конкретні й водночас складні цілі мотивують значно краще, ніж прості або розмиті. Завищені цілі, навпаки, знижують результативність [4].

Модель Л. Портера – Е. Лоулера інтегрує елементи теорії очікувань і справедливості та виділяє п'ять ключових категорій мотивації – зусилля, сприйняття, результати, винагорода та задоволення. Мотивація залежить від цінності винагороди та ймовірності зв'язку між зусиллям і результатом. При цьому винагорода може бути внутрішньою (задоволення від самої роботи, відчуття досягнень, самоповага) та зовнішньою (зарплата, просування, похвала). Саме результативна праця, згідно з моделлю, є джерелом задоволення [9].

Основні положення процесуальних теорій мотивації персоналу, їх авторів, ключові ідеї та мотивуючі чинники узагальнено в таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

### Основні процесуальні теорії мотивації персоналу та їх характеристики

Теорія	Автор	Ключова ідея	Мотивуючі фактори
Теорія очікувань	В. Врум [15]	Мотивація залежить від віри у зв'язок «зусилля → результат → винагорода»	Здатності, досяжність цілей, цінність винагороди
Теорія справедливості	Дж. Адамс [1]	Людина порівнює співвідношення «зусилля/ винагорода» зі своїм досвідом та іншими працівниками	Суб'єктивне відчуття справедливості, баланс між витратами та винагородою
Цільова теорія	Е. Локе [4]	Поведінка визначається поставленими цілями	Конкретність, складність і досяжність цілей
Модель мотивації	Л. Портер Е. Лоулер [9]	Мотивація включає зусилля, результати, винагороду і задоволення	Внутрішні та зовнішні винагороди

*Джерело: складено автором на основі [1; 4; 9; 15]*

Як показують дані таблиці 2, процесуальні теорії мотивації акцентують увагу на активній ролі працівника у формуванні власної трудової поведінки через оцінювання очікуваних результатів і винагород.

У сучасній економічній літературі відсутні єдині погляди на сутність мотивації персоналу, тому різні науковці трактують її по-різному. Узагальнення та систематизацію теорій мотивації персоналу за основними науковими підходами подано в таблиці (табл. 3).

Узагальнюючи дані таблиці 3, слід зазначити, що існуючі теорії мотивації персоналу формують цілісну, багатовимірну систему наукових підходів до пояснення трудової поведінки людини. Класифікація теорій за процесуальним, змістовним і поведінковим підходами дозволяє простежити еволюцію уявлень про мотивацію – від спрощеного розуміння її як реакції на зовнішні стимули до комплексного трактування як результату взаємодії індивідуальних потреб, когнітивних очікувань, соціального контексту та організаційного середовища.

Процесуальний підхід акцентує увагу на механізмах формування мотивації через оцінювання співвідношення зусиль, результатів і винагороди, а також через сприйняття справедливості та доцільності поставлених цілей. Теорії цього напрямку підкреслюють активну роль працівника як суб'єкта управління власною поведінкою, що приймає рішення на основі очікувань, попереднього досвіду та соціальних порівнянь.

Змістовний підхід зосереджується на внутрішніх потребах людини та їх ієрархічній структурі, розглядаючи мотивацію як прагнення до задоволення матеріальних, соціальних і особистісних потреб. Відповідні теорії демонструють, що ефективність трудової діяльності значною мірою залежить не лише від рівня оплати праці, а й від можливостей розвитку, визнання, причетності та самореалізації, що особливо актуально в умовах сучасної економіки знань.

Підхід поведінкових відносин доповнює попередні, фокусуючись на впливі індивідуальних психологічних характеристик, соціальної взаємодії, організаційної культури та національних особливостей на мотивацію працівників. Теорії цього напрямку підтверджують, що мотивація формується не лише на рівні окремої особи, а й у процесі її взаємодії з колективом, керівництвом та зовнішнім середовищем.

Таблиця 3

**Класифікація теорій мотивації персоналу за основними науковими підходами**

Підхід	Ключові теорії	Узагальнена сутність
Процесуальний	Теорія очікувань (В. Врум) [15]; теорія справедливості (Дж. Адамс) [1]; модель Портера-Лоулера [9]	Мотивація формується через оцінку працівником взаємозв'язку між зусиллями, результатами та винагородою, а також через суб'єктивне сприйняття справедливості й цінності винагород.
Змістовний	Теорія наукового управління (Ф. Тейлор) [13]; соціальна теорія (Е. Мейо) [6]; ієрархія потреб (А. Маслоу) [5]; теорія ERG (К. Альдерфер) [2]; теорії «X» і «Y» (Д. Мак-Грегор) [8]	Мотивація пояснюється прагненням до задоволення матеріальних, соціальних і особистісних потреб, а також особливостями ставлення людини до праці та відповідальності.
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланд) [7]; двофакторна теорія (Ф. Герцберг) [3]; концепції людини (Е. Шейн) [12]; крос-культурна мотивація (Ф. Тромпенаарс, С. Хемпден-Тернер) [14]	Мотивація визначається індивідуальними психологічними характеристиками, організаційною культурою, соціальною взаємодією та культурними особливостями середовища.

*Джерело: складено автором на основі [1–3; 5–9; 12–15]*

Загалом результати систематизації свідчать, що жодна окрема теорія не здатна повністю пояснити мотиваційну поведінку персоналу, а найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує елементи різних наукових концепцій. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для формування гнучких і адаптивних систем мотивації персоналу, здатних враховувати індивідуальні особливості працівників, специфіку організаційної діяльності та сучасні соціально-економічні виклики.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що мотивація персоналу є багатовимірною категорією, яка еволюціонувала разом із розвитком управлінської думки та трансформацією уявлень про людину як суб'єкта трудової діяльності. Аналіз наукових підходів засвідчив поступовий перехід від вузького економічного трактування мотивації, що зводилося до матеріального стимулювання, до комплексного розуміння її соціально-психологічної та особистісної природи. Така еволюція відображає зміну парадигми управління – від домінування зовнішнього контролю та примусу до визнання значущості внутрішніх мотивів, самореалізації та розвитку людського потенціалу.

Систематизація змістовних теорій мотивації дозволила обґрунтувати, що ефективність трудової діяльності зумовлюється не лише рівнем матеріальної винагороди, а й ступенем задоволення соціальних, статусних і особистісних потреб працівника. Особливе практичне значення має положення про розмежування гігієнічних і мотиваційних факторів, яке доводить, що усунення незадоволення працею не є тотожним формуванню стійкої внутрішньої мотивації. Отже, сучасні системи управління персоналом мають орієнтуватися на збагачення змісту праці, делегування відповідальності, створення можливостей професійного зростання та визнання досягнень.

Процесуальні теорії розкривають механізми формування мотивації через когнітивну оцінку працівником взаємозв'язку між зусиллями, результатами та винагородою, а також через сприйняття справедливості й значущості поставлених цілей. Вони підкреслюють активну роль особистості у прийнятті рішень щодо інтенсивності трудових зусиль та доводять, що мотивація є результатом суб'єктивного аналізу очікувань і цінностей. Це свідчить про необхідність прозорих систем оцінювання результатів праці, чітких критеріїв винагороди та забезпечення справедливості в організаційному середовищі.

Класифікація теорій за процесуальним, змістовним і поведінковим підходами підтвердила, що жодна з них не є універсальною та самодостатньою. Мотиваційна поведінка персоналу формується під впливом комплексу факторів: індивідуальних потреб і цінностей, соціального контексту, організаційної культури, управлінських установок керівництва та зовнішніх соціально-економічних умов. Тому найбільш обґрунтованим є інтегративний підхід, який поєднує матеріальні стимули, соціально-психологічні механізми впливу та інструменти розвитку людського капіталу.

Доведено, що в умовах переходу до економіки знань та інформаційного суспільства зростає значущість внутрішньої мотивації, творчої ініціативи та професійного розвитку працівників. Це обумовлює потребу в адаптації класичних теорій до сучасних реалій, зокрема до специфіки українського ринку праці, кризових явищ, культурних особливостей та динамічних економічних трансформацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання комплексних мотиваційних моделей у системах управління персоналом організацій різних форм власності та сфер діяльності, зокрема в умовах трансформації соціально-економічних відносин.

#### Список використаних джерел:

1. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2, pp. 267–299.
2. Alderfer C. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press, 1972. 198 p.

3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
4. Locke E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. Vol. 3, pp. 157–189.
5. Maslow A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
6. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company, 1933. 194 p.
7. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961. 512 p.
8. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
9. Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1968. 209 p.
10. Rogers C. R. A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework / C. R. Rogers. In: Koch S. (ed.). *Psychology: a study of a science*. Vol. 3: Formulations of the person and the social context. New York: McGraw-Hill, 1959. P. 184–256.
11. Rotter J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*. 1966. Vol. 80, No. 1 (Whole No. 609). 28 p.
12. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
13. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
14. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture*. New York: McGraw-Hill, 1997. 265 p.
15. Vroom V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964. 331 p.
16. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. Том 7, № 1. С. 107–119.
17. Горвий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3(36). С. 90–96.
18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
19. Кучерява А. С., Горвий Д. А. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2021. № 3. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>
20. Літинська В. А. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти. Хмельницький*, 2023. Вип. 3 (25). С. 4–15. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)
21. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ: Наш формат, 2023. 722 с.

### References:

1. Adams J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, pp. 267–299.
2. Alderfer C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York, NY: The Free Press, 198 p.
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons, 157 p.
4. Locke E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, pp. 157–189.
5. Maslow A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row, 411 p.
6. Mayo E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: The Macmillan Company, 194 p.
7. McClelland D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 512 p.
8. McGregor D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill, 246 p.
9. Porter L. W., Lawler E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 209 p.
10. Rogers C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science*. New York, NY: McGraw-Hill, vol. 3, pp. 184–256.

11. Rotter J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, vol. 80(1), pp. 1–28.
12. Schein E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 358 p.
13. Taylor F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers, 144 p.
14. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (1997). *Riding the waves of culture*. New York, NY: McGraw-Hill, 265 p.
15. Vroom V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley, 331 p.
16. Horbal N. I., Melnychuk K. Yu. (2023). Pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv ukrainskykh pidpriemstv v umovakh kryzy [Increasing employee motivation of Ukrainian enterprises in crisis conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 7(1), pp. 107–119.
17. Horovy D. A., Stokov Ye. M. (2019). Motyvatsiia ta stymuliuвання yak osnovni zasoby upravlinnia personalom v Ukraini [Motivation and stimulation as key tools of personnel management in Ukraine]. *Tsentrlnoukraiinskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 3(36), pp. 90–96.
18. Kolot A. M. (2011). *Motyvatsiia personalu* [Personnel motivation]. Kyiv: KNEU, 397 p.
19. Kucheriava A. S., Horovy D. A. (2021). Systema udoskonalennia motyvatsii personal [System for improving personnel motivation]. *Visnyk NTU "KhPI"*, no. 3, pp. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>
20. Litynska V. A. (2023). Teoretyko-metodolohichni osnovy motyvatsii pratsi personalu v suchasnykh umovakh [Theoretical and methodological foundations of personnel labor motivation in modern conditions]. *Economic Horizons*, vol. 3(25), pp. 4–15. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)
21. Smith A. (2023) *Doslidzhennia pro pryrodu i prychny bahatstva narodiv* [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations] (translated from English by O. Vasyliiev, M. Mezhevikina, A. Malivskiy). Kyiv: Nash Format, 722 p.

Дата надходження статті: 15.01.2026

Дата прийняття статті: 19.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026