



## ECONOMICS AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

## ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 005.32:331.101.3

### МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ В УМОВАХ ЗМІН

**Вікторія Васюта**

Національний університет «Полтавська  
політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
Полтава, Україна  
ORCID: 0000-0002-7469-3968

**Дар'я Цикало**

Національний університет «Полтавська  
політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
Полтава, Україна  
ORCID: 0009-0008-3518-1581

**Резюме.** Досліджено роль мотивації як ключового інструменту управління поведінкою в умовах організаційних змін, що супроводжують сучасний розвиток підприємств у середовищі підвищеної динамічності, цифровізації та невизначеності. Обґрунтовано, що ефективність реалізації змін значною мірою залежить від рівня залученості персоналу, його готовності до адаптації та сприйняття нововведень. Проведено аналіз наукових підходів до розуміння мотивації, визначено особливості трансформації мотиваційних механізмів у сучасних умовах господарювання, а також узагальнено результати зарубіжних і вітчизняних досліджень у цій сфері. Встановлено, що традиційні підходи до мотивації потребують модернізації з урахуванням змін у характері праці, ціннісних орієнтацій працівників та розвитку управлінських практик. Уточнено сутність мотивації як комплексного управлінського інструменту, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, лідерські підходи та організаційні механізми впливу на поведінку персоналу. Досліджено типові поведінкові реакції працівників на організаційні зміни, серед яких виокремлено підтримку, нейтральне ставлення та опір нововведенням, а також визначено фактори, що зумовлюють ці реакції. Обґрунтовано необхідність формування адаптивних мотиваційних систем, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників і стратегічні цілі підприємства. Запропоновано авторську модель мотивації персоналу в умовах змін, яка базується на інтеграції факторів трансформаційного середовища, поведінкових характеристик працівників та комплексу мотиваційних інструментів. Особливу увагу приділено управлінському циклу функціонування мотиваційної системи, що включає діагностику потреб персоналу, формування мотиваційної політики, впровадження стимулюючих заходів та оцінювання їх результативності з подальшим коригуванням. Доведено, що практичне застосування запропонованої моделі сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню опору змінам, формуванню лояльності персоналу та розвитку інноваційно орієнтованої поведінки працівників. Узагальнено, що ефективна мотивація виступає важливим чинником забезпечення успішності організаційних трансформацій і підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** мотивація, організаційні зміни, поведінка працівників, управління персоналом, мотиваційні інструменти, лідерство, залученість персоналу, опір змінам, ефективність підприємства, адаптація персоналу.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2026.03.007](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.03.007)

Дата надходження 17.03.2026

Дата прийняття 30.03.2026

Дата публікації 25.06.2026

UDC 005.32:331.101.3

## MOTIVATION AS A BEHAVIOR MANAGEMENT TOOL IN CONDITIONS OF CHANGE

**Viktoriiia Vasiuta**

National University «Yuri Kondratyuk  
Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

**Daria Tsykalo**

National University «Yuri Kondratyuk  
Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

**Summary.** The article explores the role of motivation as a key tool for managing behavior in the context of organizational changes that accompany the modern development of enterprises in an environment of increased dynamism, digitalization, and uncertainty. It is substantiated that the effectiveness of implementing changes largely depends on the level of staff involvement, their readiness to adapt, and their perception of innovations. An analysis of scientific approaches to understanding motivation is conducted; the features of the transformation of motivational mechanisms in modern business conditions are identified, and the results of foreign and domestic research in this area are summarized. It is established that traditional approaches to motivation require modernization, taking into account changes in the nature of work, value orientations of employees, and the development of management practices. The paper clarifies the essence of motivation as a complex management tool that combines material and non-material incentives, leadership approaches, and organizational mechanisms for influencing personnel behavior. Typical behavioral reactions of employees to organizational changes are studied, among which support, neutral attitude and resistance to innovations are distinguished, and the factors that determine these reactions are also identified. The need for the formation of adaptive motivational systems focused on the individual needs of employees and the strategic goals of the enterprise is substantiated. An author's model of personnel motivation in conditions of change is proposed, which is based on the integration of factors of the transformational environment, behavioral characteristics of employees and a set of motivational tools. Particular attention is paid to the management cycle of the functioning of the motivational system, which includes diagnosing personnel needs, forming a motivational policy, implementing incentive measures and assessing their effectiveness with subsequent adjustment. It is proven that the practical application of the proposed model contributes to increasing labor productivity, reducing resistance to change, forming personnel loyalty and developing innovatively oriented behavior of employees. It is generalized that effective motivation is an important factor in ensuring the success of organizational transformations and increasing the competitiveness of the enterprise in modern conditions.

**Key words:** motivation, organizational change, employee behavior, human resources management, motivational tools, leadership, staff involvement, resistance to change, enterprise efficiency, staff adaptation.

Received 17.03.2026

Accepted 30.03.2026

Published 25.06.2026

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2026.03.007](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.03.007)

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання невизначеності зовнішнього середовища підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до різноманітних змін. Такі трансформації можуть проявлятися у зміні організаційної структури, впровадженні нових технологій, трансформації бізнес-моделей, зміні ринкових умов або корпоративної культури. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління поведінкою персоналу, оскільки саме працівники є ключовим ресурсом, від якого значною мірою залежить успішність реалізації організаційних змін.

Зміни у діяльності підприємств часто супроводжуються підвищеним рівнем невизначеності, психологічною напруженістю, опором працівників нововведенням та зниженням рівня їхньої трудової активності. У таких умовах важливим завданням менеджменту стає формування ефективних механізмів впливу на поведінку працівників, спрямованих на підтримку їхньої зацікавленості у досягненні цілей організації. Одним із ключових інструментів такого впливу виступає мотивація, яка

забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного ставлення персоналу до змін.

Мотивація відіграє важливу роль у системі управління персоналом, оскільки вона визначає внутрішні спонукальні чинники поведінки працівників, їхню готовність до виконання поставлених завдань, прояву ініціативності та адаптації до нових умов діяльності. Ефективно сформована система мотивації здатна не лише стимулювати результативність праці, але й зменшувати опір змінам, сприяти формуванню лояльності персоналу та підтримувати його залученість у процеси організаційного розвитку.

Водночас сучасні умови господарювання потребують перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу, оскільки зміни у характері праці, ціннісних орієнтаціях працівників та формах організації роботи зумовлюють необхідність використання більш гнучких та адаптивних мотиваційних механізмів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження мотивації як інструменту управління поведінкою працівників у період організаційних змін та визначення ефективних підходів до її використання в сучасних умовах розвитку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика мотивації персоналу в умовах організаційних змін активно досліджується як у міжнародній, так і в українській науковій практиці. Сучасні теорії мотивації підкреслюють важливість врахування внутрішніх і зовнішніх стимулів для формування поведінки працівників, що адаптується до трансформаційного середовища [1]. Y. Schmid та M Dowling [2] наголошують, що традиційні моделі мотивації, орієнтовані на стабільну організаційну структуру, в сучасних умовах цифровізації та глобалізаційних викликів потребують модернізації та адаптації до динамічного середовища.

Дослідження J. Hu, M. Choi, H. Kim [3] демонструють, що ефективне лідерство є ключовим чинником стимулювання орієнтованої на зміни поведінки працівників. Коучинговий підхід до управління персоналом, зокрема через розвиток психологічного усвідомлення прав на результати праці та знань, дозволяє підвищити залученість працівників у процес реалізації змін.

У своїх працях K. A. Hamza, A. Alshaabani, I. Rudnak [4] наголошують на ролі трансформаційного лідерства у формуванні позитивного емоційного ставлення працівників до змін та стимулюванні інноваційної поведінки. Таким чином, мотивація у контексті змін не обмежується лише матеріальними стимулами, а інтегрує управлінські практики та лідерські підходи.

Практичний вплив мотиваційних інструментів на поведінку персоналу також підтверджується емпіричними дослідженнями. S. Lee, B. Kim, U. V. Ivan [5] вказують, що поєднання внутрішніх та зовнішніх стимулів безпосередньо впливає на наміри працівників щодо збереження та застосування стратегічно важливих знань підприємства. A. Kasperczuk та співавтори [6] доводять, що комплексне використання матеріальних та нематеріальних стимулів підвищує продуктивність, залученість та лояльність персоналу, особливо у періоди організаційних змін. Водночас сучасні дослідження наголошують на необхідності врахування індивідуальних потреб і ціннісних орієнтацій працівників при формуванні мотиваційних політик [1; 2].

Українські дослідження демонструють подібні тенденції. О. Безпалько, А. Грищенко, Р. Опанасенко [7] описують застосування HR-аналітики для формування адаптивних мотиваційних систем, що враховують індивідуальні потреби працівників і результати їхньої діяльності. А. Орехова та Д. Слюсарев [8] досліджують інноваційні підходи до мотиваційного менеджменту, акцентуючи увагу на гнучких механізмах стимулювання, здатних підтримувати ефективність персоналу в умовах змін. В. Ігнатюк і Г. Туніна [9] підкреслюють, що рівень мотивації безпосередньо впливає на

ефективність системи управління підприємством, тоді як А. Вінтоняк [10] доводить роль мотивації як інструменту підвищення продуктивності та залученості працівників у процес організаційних змін.

**Мета дослідження** – дослідити роль мотивації як інструменту управління поведінкою працівників в умовах організаційних змін та визначити ефективні підходи до її використання.

**Постановка завдання.** Уточнити сутність мотивації як управлінського інструменту; дослідити особливості поведінки працівників у період змін; визначити фактори, що впливають на мотивацію персоналу; обґрунтувати напрями вдосконалення мотиваційних механізмів.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, швидким розвитком технологій, трансформацією організаційних структур та зміною підходів до управління персоналом. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема ефективного управління поведінкою працівників під час реалізації організаційних змін. Практика свідчить, що впровадження нововведень часто супроводжується невизначеністю, зниженням мотивації персоналу та проявами опору змінам. Це зумовлює необхідність формування ефективних механізмів мотиваційного впливу, здатних забезпечити підтримання працівниками процесів трансформації.

Системний аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що сучасні підходи до мотивації персоналу поєднують кілька ключових компонентів:

- 1) комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів;
- 2) управлінські практики та стилі лідерства;
- 3) адаптацію мотиваційних інструментів до змінного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Саме інтеграція цих складових формує основу авторської моделі мотивації персоналу в умовах змін, запропонованої в даному дослідженні, яка спрямована на підвищення залученості працівників, зниження опору нововведенням та забезпечення ефективності організаційних трансформацій (рис. 1).

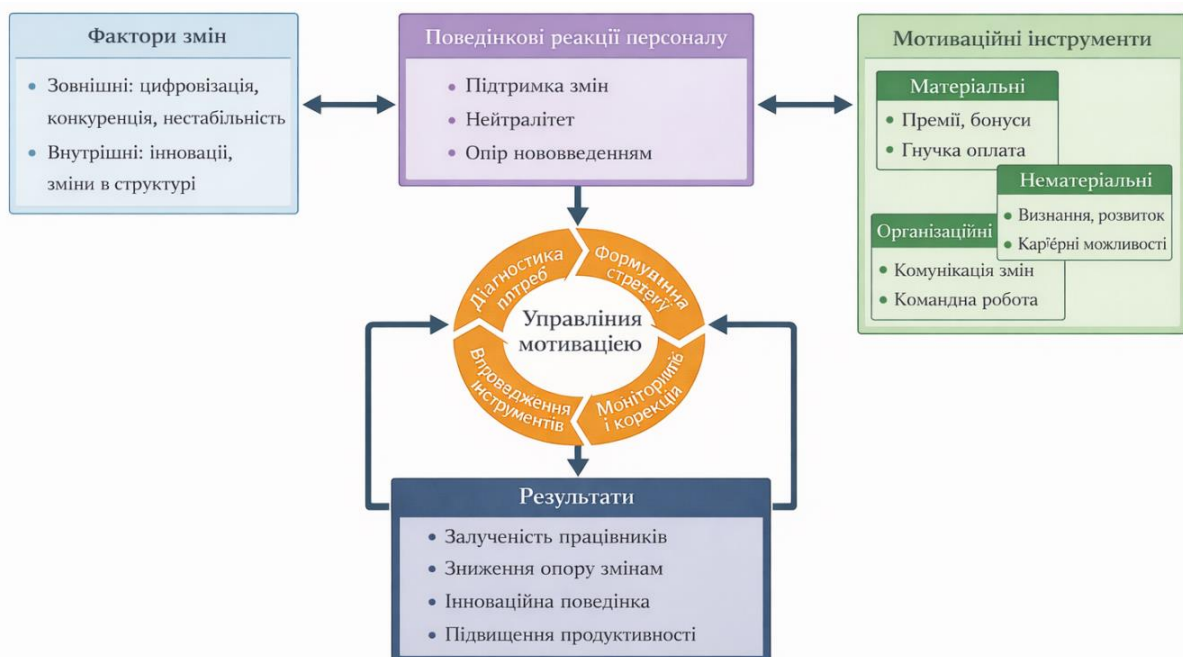


Рисунок 1. Модель мотивації персоналу в умовах змін\*

\*Сформовано авторами.

Першим елементом моделі виступає блок факторів змін, які визначають необхідність трансформацій у діяльності підприємства. До них належать як зовнішні, так і внутрішні чинники. Серед зовнішніх факторів важливу роль відіграють посилення конкуренції на ринку, глобалізаційні процеси, розвиток цифрових технологій та нестабільність економічного середовища. Внутрішні фактори пов'язані із упровадженням інновацій, модернізацією бізнес-процесів, змінами у структурі управління та необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Сукупність зазначених факторів формує потребу у зміні підходів до управління персоналом та використанні сучасних мотиваційних механізмів.

Наступним елементом моделі є блок поведінкових реакцій персоналу на організаційні зміни. Реакція працівників на нововведення може бути різною і залежить від рівня їхньої поінформованості, професійної підготовки, мотивації та корпоративної культури підприємства. У практичній діяльності спостерігаються такі типові реакції, як активне підтримання змін, нейтральне ставлення або опір нововведенням. При цьому опір змінам часто проявляється у зниженні продуктивності праці, небажанні приймати нові правила роботи або у психологічному напруженні в колективі. Саме тому важливим завданням менеджменту є формування умов, які сприятимуть позитивному сприйняттю змін працівниками.

Центральним елементом запропонованої моделі виступає система мотиваційних інструментів, спрямована на формування бажаної трудової поведінки персоналу. Вона включає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. До матеріальних інструментів належать різні форми преміювання, бонусні програми, участь працівників у прибутку підприємства, а також гнучкі системи оплати праці, які враховують індивідуальні результати діяльності. Нематеріальні інструменти передбачають визнання професійних досягнень працівників, створення можливостей для професійного розвитку, кар'єрного зростання, залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливим компонентом моделі є також організаційні інструменти підтримання змін, зокрема ефективна комунікація між керівництвом і працівниками, інформування персоналу про цілі та результати трансформацій, розвиток командної роботи та підтримка ініціативності працівників. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню рівня довіри в колективі та формуванню позитивного ставлення до нововведень.

Функціонування мотиваційної системи передбачає реалізацію певного управлінського циклу, який включає діагностику мотиваційних потреб персоналу, формування мотиваційної політики підприємства, впровадження відповідних стимулюючих інструментів, а також моніторинг та оцінювання результатів їх застосування. На основі отриманих результатів здійснюється коригування мотиваційних механізмів з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Таким чином, запропонована модель мотивації персоналу в умовах змін дозволяє комплексно враховувати фактори трансформаційного середовища, особливості поведінки працівників та можливості використання різних мотиваційних інструментів. Її практичне застосування сприятиме підвищенню залученості персоналу до процесів організаційних змін, зниженню рівня опору нововведенням та формуванню інноваційно-орієнтованої поведінки працівників, що в підсумку позитивно впливатиме на ефективність діяльності підприємства.

**Висновки.** У межах дослідження запропоновано авторську модель мотивації персоналу в умовах змін, яка базується на інтеграції факторів трансформаційного середовища, поведінкових реакцій працівників та комплексу мотиваційних інструментів. Основна мета запропонованої моделі полягає у забезпеченні адаптації персоналу до організаційних змін, формуванні позитивного ставлення до нововведень та підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Реалізація цієї моделі дозволяє забезпечити системний підхід до мотивації персоналу в умовах змін, поєднуючи теоретичні та практичні аспекти. Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптивних управлінських практик та лідерських стратегій формує умови для активної участі працівників у трансформаційних процесах та підвищення ефективності організаційних змін.

**Conclusions.** Within the framework of the study, an author's model of personnel motivation in conditions of change is proposed, which is based on the integration of factors of the transformational environment, behavioral reactions of employees and a set of motivational tools. The main goal of the proposed model is to ensure the adaptation of personnel to organizational changes, the formation of a positive attitude towards innovations and increasing the efficiency of the enterprise.

The implementation of this model allows for a systematic approach to personnel motivation in conditions of change, combining theoretical and practical aspects. The integration of material and non-material incentives, adaptive management practices and leadership strategies creates conditions for the active participation of employees in transformational processes and increases the efficiency of organizational changes.

#### Список використаних джерел

1. Jarkovská P., Jarkovská M. Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*. 2024. Вип. 57 (2). С. 185–201. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>
2. Schmid Y., Dowling M. New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies: *Management Review Quarterly*. 2022. Вип. 72 (1). С. 59–86. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
3. Hu J., Choi M., Kim H. Motivating change-oriented behavior through coaching leadership: the role of psychological entitlement and knowledge management. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1626507>
4. Hamza K. A., Alshaabani A., & Rudnak I. Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22 (2). P. 325–338. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
5. Lee S., Kim B., Ivan U. V. The effect of motivation on the behavioral intention to protect industrial techniques of high-tech firms' employees. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14080176>
6. Kasperczuk A., Ćwiakła M., Górka E., Baran D., Ręczajski P., Mrzygłód P., Frasunkiewicz M., Dardzińska-Głębocka A., Piwnik J. The challenge of employee motivation in business management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology*. 2025. Organization and Management Series. Vol. 16. P. 161–169. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.216.11>
7. Безпалько О., Грищенко А., Опанасенко Р. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Вип. 11. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2>
8. Орехова А., Слюсарев Д. Інноваційні підходи у мотиваційному управлінні в умовах змін і викликів. *Журнал «Український журнал прикладної економіки та техніки»*. 2024. Вип. 4. С. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-1>
9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2 (1). С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
10. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2 (2). С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14>

## References

1. Jarkovská P., Jarkovská M. (2024) Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*, vol. 57 (2), pp. 185–201. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>
2. Schmid Y., Dowling M. (2022) New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies: *Management Review Quarterly*, vol. 72 (1), pp. 59–86. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
3. Hu J., Choi M., Kim H. (2025) Motivating change-oriented behavior through coaching leadership: the role of psychological entitlement and knowledge management. *Frontiers in Psychology*, vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1626507>
4. Hamza K. A., Alshaabani A., & Rudnak I. (2024) Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22 (2), pp. 325–338. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
5. Lee S., Kim B., Ivan U. V. (2024) The effect of motivation on the behavioral intention to protect industrial techniques of high-tech firms' employees. *Administrative Sciences*, vol. 14 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14080176>
6. Kasperczuk A., Cwiakała M., Górka E., Baran D., Ręczajski P., Mrzygłód P., Frasunkiewicz M., Dardzińska-Głębocka A, Piwnik J. (2025) The challenge of employee motivation in business management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, vol. 16. pp. 161–169. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.216.11>
7. Bezpalko O., Hryshchenko A., Opanasenko R. (2025) Upravlinnia motyvatsiiei personalu zasobamy HR-analityky: formuvannia novoi paradyhmy v ekonomitsi pratsi [Management of personnel motivation using HR analytics: formation of a new paradigm in labor economy]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, vol. 11. pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2>
8. Oriekhova A., Sliusariev D. (2024) Innovatsiini pidkhody u motyvatsiinomu upravlinni v umovakh zmin i vyklykiv [Innovative approaches to motivational management in the face of changes and challenges] *Zhurnal "Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky"*, vol. 4. pp. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-1>
9. Ihnatiuk V., Tunina H. (2023) Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system] *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 1, pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
10. Vintoniak A. (2023) Administratyvnyi menedzhment: motyvatsiia yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom [Administrative management: motivation as an effective personnel management tool] *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 2., pp. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14>