

УДК 331.5:331.

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-131-140>**ЖИРНИЙ Роман Васильович,**

аспірант,

Центральноукраїнський національний технічний
університет,

м. Кропивницький

<http://orcid.org/0009-0008-2879-681X>e-mail: zhyrnyi.roman@outlook.com**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ
ВИВЧЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

З початком повномасштабної війни Росії проти України крім іншого виникли проблеми і у формуванні нових правил і підходів до регулювання системи оплати праці, а також утримання і збереження трудових відносин. Розвиток господарювання в умовах воєнного стану несе у собі велику кількість невизначеностей та ризиків. Значні втрати робочої сили у якісному й кількісному вимірах значно перешикоджують відбудові та розвитку країни, спричиняють зростання економічного навантаження на працюючих, скорочують надходження до бюджетів і соціальних фондів при збільшенні навантаження на них. Тому основні аспекти зарубіжного досвіду стимулювання та мотивації обумовлюють актуальність дослідження.

Визначено зміст симулювання персоналу в Україні, з урахуванням умов воєнного стану, де має місце стрес та неспокій серед співробітників. Вивчено досвід організації солідарної заробітної плати Швеції, Німеччини, де заробітна плата стимулює зростання продуктивності, досвід Великобританії з оплатою за індивідуальними контрактами, індивідуалізацією зарплати у Франції, досвід надбавок Чехії тощо. На підставі аналізу зарубіжного досвіду запропоновані деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни.

Доведено, що, розвиток підприємств в Україні можливий з впровадженням нових, сучасних систем мотивації працівників. Тому виникає необхідність створення такої моделі мотивації, яка буде враховувати особливості національної економіки, політичної ситуації в країні, ментальні особливості та національні традиції. Але кожне підприємство повинно самостійно розробляти свою мотиваційну систему відповідно до обраної стратегії розвитку. Сучасні мотиваційні механізми повинні враховувати не лише матеріальну складову. Європейського досвід мотивації праці показав необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів. Також в Україні можна запровадити досвід Німеччини та Великобританії, в яких система оплати праці побудована на стимулюванні зростання продуктивності та використанні індивідуальних контрактів. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці навіть у складних умовах воєнного стану.

Ключові слова: мотивація, зарубіжний досвід, складники мотивації, працівники інтелектуальної і фізичної праці, засоби і цілі мотивації.

Постановка проблеми. Оплата праці відноситься до найважливіших напрямів мотивації працівників. Величина оплати праці, її справедливості завжди була не тільки предметом наукових дискусій, а й конфліктів у соціально-трудових відносинах. Визначенню її сутності, завдань щодо організації та регулювання приділяють сьогодні увагу і вчені, і практики-економісти, і керівники підприємств, урядовці, оскільки це найважливіша стаття витрат будь-якого підприємства, і одночасно, визначальна складова доходів найманих працівників, зайнятого населення.

На підприємствах України в останні роки спостерігається ситуація, коли зниження рівня продуктивності праці супроводжується підвищенням рівня заробітної плати, при цьому рівень оплати праці все ж залишається досить низьким і не забезпечує достойного рівня життя та необхідного відтворення робочої сили.

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила підходи до управління персоналом,

перетворивши мотивацію трудової активності на фундаментальну опору життєздатності підприємств та підтримки економіки. Традиційні підходи до стимулювання співробітників виявилися недостатніми, адже в умовах екзистенційної загрози цінності та пріоритети людини кардинально переосмислюються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми організації оплати праці, її мотиваційну роль досліджують українські та зарубіжні вчені, зокрема, Р. Яковлев, Г. Дмитрієнко, О. Подолянчук, А. Калина, Г. Куліков, А. Колот, М. Семикіна, Т. Костишина, О. Магопець та ін. Провідні вчені і фахівці з тривогою визнають, що на сучасному етапі розвитку економіки України заробітна плата практично втратила своє соціально-економічне призначення і не виконує повною мірою своїх основних функцій – відтворювальної, стимулюючої, регулюючої, соціальної. Не зважаючи на чималу кількість розробок, присвячених заробітній платі та її організації в Україні, сфера оплати праці містить чимало невирішених проблем і деформацій. Протиріччя в оплаті праці знижують мотивацію трудової діяльності.

Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників на підприємствах досліджували та вивчали такі науковці-економісти, дослідники як Галайда Т., Лелюк Ю., Тибінка Г., Машевська А., Жуліна Є., Баранов В.В. та багато інших.

Вітчизняні та іноземні дослідники-економісти ретельно вивчають питання, які виникають при нарахуванні та виплаті заробітної плати, опираючись на досвід зарубіжних країн. Хоча у розвинених країнах, матеріальна мотивація не має такого широкого застосування, як в Україні, оскільки середній рівень заробітної плати та рівень життя там значно вищі і там набуває популярності соціальна мотивація.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація праці – це складна динамічна система внутрішніх драйверів (потреби, інтереси, цінності) та зовнішніх стимулів, що запалюють у працівникові бажання та готовність спрямовувати свою енергію, знання й досвід на досягнення як особистих цілей, так і завдань організації. Це не просто виконання обов'язків, а усвідомлений вибір активної позиції, що живиться прагненням до самореалізації та внеску у спільну справу. У воєнний час традиційні мотиваційні ієрархії деформуються, поступаючись місцем глибинним потребам у безпеці, психологічній стабільності та соціальній єдності. Класичні матеріальні стимули, хоч і залишаються значущими, втрачають свою абсолютну перевагу перед обличчям екзистенційних викликів та тотальної невизначеності.

Для кращого розуміння мотивації праці її дослідження варто починати з виокремлення основних складових загальної системи стимулювання. На основі зарубіжного досвіду виділяють такі складники:

1. Економічний – орієнтований на задоволення матеріальних потреб працівників та формування середнього класу. У цьому аспекті застосовуються матеріальні стимули: премії, доплати та інші винагороди.

2. Соціальний – визначає ставлення до робочої сили як до ключового ресурсу. Практика японських та європейських компаній показує, що таке ставлення підвищує конкурентоспроможність підприємства. Соціальне мотивування включає дбайливе ставлення до працівників, створення комфортного мікроклімату, узгодження амбіцій та здібностей з посадовими обов'язками.

3. Науково-технічний – спрямований на інтеграцію висококваліфікованої робочої сили у виробничі процеси. Основні елементи: безперервне підвищення кваліфікації, багатопрофільність і мобільність персоналу, гнучкість організації праці, партнерські відносини між менеджерами та виконавцями.

4. Екологічний – орієнтований на екологізацію виробництва та освіти, впровадження природоохоронних технологій. У розвинених країнах це стає привабливою сферою інвестування. В Україні така практика поки що не отримала широкого поширення.

В Україні матеріальна мотивація праці залишається домінуючою, що пояснюється відносно низьким рівнем життя населення. Аналіз організації оплати праці на українських підприємствах у воєнний період показав, що є комплекс чинників, які гальмують трудову активність працівників і негативно впливають на кінцеві результати діяльності підприємства. Як

наслідок системи оплати праці які використовуються на підприємствах на жаль не відповідають вимогам сучасної економіки вони направлені на те щоб зберегти в принципі можливість підтримання діяльності і у майбутньому підприємство стикнуться з тим що потрібно нові системи оплати праці. [10]. У країнах з розвинутою ринковою економікою нагромаджено великий досвід застосування найрізноманітніших систем оплати праці. Системи оплати праці різних країн характеризуються своїми відмінними ознаками, проте, за державною залишаються функції створення єдиної нормативно-інформаційної бази, яка дозволяє ефективно вирішувати весь комплекс господарських, технічних і соціальних питань у межах підприємства. В свою чергу, система оплати праці буде ефективною лише тоді, коли у сукупності задовольнятиме інтереси суб'єктів відносин, пов'язаних з оплатою праці, тому, використання передового досвіду високорозвинених країн є необхідністю при побудові чи коригуванні системи оплати праці на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах.

У країнах Європейського Союзу механізми регулювання оплати праці реалізуються через багаторівневу систему, що охоплює як державні, так і колективно-договірні інструменти. На макрорівні держава визначає мінімальний рівень заробітної плати, встановлює обмеження її зростання в умовах інфляційного тиску, а також формує податкову політику, що впливає на доходи працівників. На мезорівні, в межах галузевих угод, застосовуються процедури індексації, моделі організації оплати праці та її системи. Нарешті, на мікрорівні — у рамках колективних договорів — конкретизуються тарифні ставки, посадові оклади, надбавки та доплати. Середня заробітна плата виступає інтегральним показником ефективності цієї багаторівневої моделі. (ринок робочої сили) [3].

Як зазначає А. Машевська, основні моделі організації оплати праці в країнах Європи демонструють значну варіативність, що відображає національні соціально-економічні пріоритети. Так, у Швеції переважає концепція солідарної заробітної плати, яка спрямована на зменшення розриву між доходами працівників. Німеччина акцентує на стимулюванні продуктивності праці через відповідні механізми винагороди. У Великобританії домінує підхід до оплати праці на основі індивідуальних контрактів, що забезпечує гнучкість трудових відносин. Французька модель характеризується високим рівнем індивідуалізації заробітної плати, а в Чехії застосовується комбінована система, яка передбачає як колективні, так і персональні надбавки до галузевих тарифних ставок, з урахуванням змін вартості життя[7].

У більшості країн Європи простежується спільна тенденція спрямування систем оплати праці на стимулювання виробничої ефективності. Водночас процес нормування праці здебільшого здійснюється на рівні окремих підприємств, що дозволяє враховувати специфіку виробничих процесів. У цьому контексті підприємства активно співпрацюють з професійними консультативними структурами — як приватними, так і некомерційними — які спеціалізуються на питаннях нормування та забезпечують доступ до сучасного програмного забезпечення, адаптованого до новітніх обчислювальних технологій.

У багатьох країнах трудове законодавство регламентує широкий спектр питань, пов'язаних з оплатою праці. Зокрема, встановлюються норми щодо компенсаційних та гарантійних виплат — оплати відпусток, святкових днів, періодів простою, а також соціальних подій, таких як укладення шлюбу. Крім того, законодавчо визначаються періодичність виплат заробітної плати, механізми її індексації та заходи щодо захисту працівників від надмірних утримань із заробітку [12,0, с.122]. У практиці багатьох іноземних компаній поширеним є застосування почасової форми оплати праці, що орієнтована не на обсяг виробленої продукції, а на її якість.

У сучасному міжнародному контексті існують два основні підходи до визначення мінімальної заробітної плати. Перший базується на розрахунку вартості споживчого кошика, який охоплює життєво необхідні товари та послуги. Другий — більш комплексний — враховує не лише фізичні потреби (харчування, житло), але й соціальні аспекти, що формуються під впливом культурного розвитку суспільства. Відповідно, цей підхід передбачає кореляцію між рівнем МЗП та середнім рівнем заробітної плати [3, с.66].

У країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше уваги приділяється

стимулювальній функції тарифної заробітної плати. Основою цієї тенденції є концепція гнучкого тарифу, яка передбачає не лише базову винагороду, а й мотивацію до підвищення кваліфікації та досягнення високих індивідуальних результатів. Зарубіжні експерти розробили модель, за якою розмір тарифної ставки прямо залежить від ефективності праці, зокрема від обсягів виробітку та якості продукції [7].

У країнах Європейського Союзу регулювання оплати праці здійснюється через поєднання кількох ключових елементів. До них належать мінімальна заробітна плата, обмеження її зростання в умовах інфляції, а також податкова політика, що формує державну складову регулювання. На галузевому рівні діє колективно-договірне регулювання, яке охоплює порядок індексації доходів, форми та системи оплати праці. У межах колективних договорів визначаються тарифні ставки, оклади, надбавки та доплати. Додатково враховується середній рівень заробітної плати, що формується на ринку праці.

Європейські країни поступово відмовилися від централізованих адміністративних механізмів встановлення заробітної плати, що були характерні для планової економіки. Натомість вони перейшли до моделі, заснованої на соціальному діалозі, де питання оплати праці вирішуються переважно шляхом колективних або індивідуальних переговорів на рівні підприємств.

Для України актуальним є наближення до європейських стандартів оцінки вартості робочої сили. У порівнянні з країнами СНД, рівень мінімальної заробітної плати в Україні є нижчим, ніж у Вірменії, Азербайджані, Білорусі та Казахстані. Водночас найвищі показники гарантованої мінімальної оплати праці зафіксовані в таких країнах, як Норвегія, Австралія, Люксембург, Нова Зеландія та Бельгія, де законодавчо встановлений рівень перевищує дві тисячі доларів США на місяць.

У більшості європейських країн мінімальна заробітна плата встановлюється на загальнонаціональному рівні. До таких держав належать Франція, Іспанія, Бельгія та Португалія. Водночас у низці країн, зокрема Німеччині, Італії, Швейцарії, Австрії, Норвегії, Данії та Ірландії, мінімальна заробітна плата не визначається централізовано.

Протягом останніх десяти років мінімальна заробітна плата в більшості країн Європи демонструє стійке зростання. Наприклад, у Румунії її розмір збільшився більш ніж удвічі — з 170 до 470 євро, а Польща та Словаччина підвищили мінімальні ставки більш ніж удвічі. В Україні в 2025 році вона складає 8000 грн, а це близько 200 доларів. І хоча номінальна зарплата українців зросла на 53,8% з IV кварталу 2021 року до I кварталу 2025 року, але реальна зарплата зменшилася на 0,2% через інфляцію [8].

Продуктивність праці в Україні становить приблизно 30% від середнього рівня продуктивності в країнах ЄС. Однак середня заробітна плата в Україні коливається в межах лише 4–17% від європейських показників, залежно від країни. Це свідчить про те, що українські працівники отримують значно менше, ніж могли б, виходячи з фактичного рівня продуктивності [7].

В Україні політика оплати праці розглядається як один із ключових макроекономічних інструментів, що впливає на інфляцію, конкурентоспроможність економіки, рівень зайнятості, стан державних фінансів та інвестиційну привабливість. Для більшості українських працівників головним стимулом залишається матеріальна винагорода. У розвинених країнах, де рівень життя та заробітної плати значно вищий, все більшого значення набуває соціальна мотивація — прагнення до професійного розвитку, участі в житті організації та відчуття власної значущості.

Хоча в Україні соціальна мотивація поступово починає впроваджуватися, її розвиток поки що не відповідає очікуваному рівню. Тому керівникам варто активніше застосовувати нематеріальні форми стимулювання, адже вони є економічно вигідними та сприяють підвищенню якості праці. Серед ефективних зарубіжних практик варто відзначити гнучкий графік роботи, що дозволяє виконувати завдання дистанційно, підвищуючи лояльність і продуктивність. У Великій Британії популярним є заохочення у вигляді подарунків, а також використання самокерованих команд, які самостійно планують робочий процес, проводять наради та координують дії з іншими підрозділами.

У країнах з розвинутою економікою підприємці активно інвестують у професійне навчання працівників, що сприяє високому рівню їх залученості до процесів підвищення кваліфікації. Такий результат досягається завдяки ефективній взаємодії між соціальними партнерами та формуванню колективної відповідальності за розвиток трудового потенціалу.

Європейський Союз ще на початку економічних трансформацій обрав шлях соціального діалогу як основу для регулювання трудових відносин. Питання оплати праці вирішуються переважно через колективні переговори або індивідуальні домовленості на рівні підприємств [6, с.29].

На підприємствах ЄС широко застосовується індивідуальна форма оплати праці, яка поєднується з регулярною оцінкою результатів роботи персоналу та спеціальною структурою тарифної системи. В Україні діє багаторівнева тарифна сітка, що дозволяє гнучко коригувати ставки залежно від складності виконуваних завдань, займаної посади та рівня кваліфікації працівника [2].

Міжнародні документи, зокрема акти ООН, Європейська соціальна хартія та Хартія ЄС про основні соціальні права працівників, містять положення щодо права на справедливу та достатню винагороду, яка забезпечує гідне життя працівнику та його родині. Також вони передбачають недопущення дискримінації при встановленні та зміні розміру заробітної плати. У багатьох країнах Європи діє загальнонаціональний мінімум заробітної плати, який визначається за різними методиками, але базується на принципах Конвенції МОП № 131, що враховує специфіку країн, які розвиваються [3].

У міжнародній практиці широко використовуються погоджувальні процедури, засновані на принципах соціального партнерства та діалогу між сторонами трудових відносин [8, с. 26].

Забезпечення ефективного рівня оплати праці, оптимізація витрат на заробітну плату та впровадження дієвих мотиваційних механізмів є складним, але необхідним завданням для підприємств. Його вирішення можливе шляхом критичного аналізу та адаптації європейського досвіду до українських реалій. Дослідження показують, що підходи до регулювання заробітної плати в різних країнах Європи суттєво відрізняються, оскільки кожна держава має власні традиції та механізми і універсального рішення в цьому питанні не існує [7].

У Федеративній Республіці Німеччина основним інструментом регулювання виступають галузеві тарифні угоди, що мають статус цивільно-правових договорів. Їх дія поширюється виключно на членів організацій, які брали участь у процесі укладання, що зумовлює добровільний характер участі в системі колективного регулювання. Такий підхід забезпечує гнучкість у формуванні умов оплати праці та водночас обмежує універсальність застосування тарифних норм.

У Великій Британії реалізовано механізм цифрового контролю за дотриманням мінімальних стандартів оплати праці. Зокрема, функціонує Національний калькулятор розрахунку заробітної плати, який дозволяє працівникам перевірити відповідність фактичних виплат встановленому мінімуму. Це сприяє підвищенню прозорості та доступності інформації, а також формуванню культури правової обізнаності серед найманих працівників.

Французька модель поєднує державне регулювання у вигляді національної мінімальної заробітної плати з галузевими угодами, що встановлюють єдині тарифні системи. В межах кожного розряду передбачено широкий діапазон оплати, що дозволяє враховувати індивідуальні характеристики праці та забезпечує гнучкість у винагороді.

У Нідерландах рівень мінімальної заробітної плати варіюється залежно від віку працівника та тривалості робочого тижня. Уряд здійснює коригування двічі на рік — з 1 січня та з 1 липня — відповідно до поточної економічної ситуації. На договірному рівні питання оплати праці регулюються колективними угодами, що забезпечує баланс між централізованим управлінням і автономією підприємств.

Італійська система передбачає застосування галузевих тарифних угод, які можуть поширюватися на працівників, що не є членами профспілок. У разі невідповідності індивідуального трудового договору чинному законодавству, судова інстанція має право встановити рівень заробітної плати з урахуванням положень колективних договорів. Єдина

тарифна сітка охоплює всі категорії працівників, що сприяє уніфікації підходів до оцінки трудового внеску.

В Австрії галузеві тарифні угоди мають обов'язковий характер для всіх підприємств відповідної галузі. У них фіксуються мінімальні рівні заробітної плати для робітників і службовців, що забезпечує нормативну стабільність та передбачуваність умов праці.

Фінляндія реалізує централізовану модель регулювання через укладення загальнонаціональної угоди про політику доходів. Вона є обов'язковою для всіх роботодавців і працівників незалежно від профспілкової приналежності. Угода визначає тарифні сітки, регламентує оплату наднормових годин, соціальні відрахування та мінімальний погодинний рівень заробітної плати, що забезпечує високий рівень соціального захисту.

У Польщі переговори щодо встановлення мінімальної заробітної плати здійснюються в межах Тристороннього економічного та соціального комітету. У разі недосягнення консенсусу остаточне рішення приймає Міністерство праці, що забезпечує стабільність регуляторного процесу та запобігає затримкам у прийнятті нормативних актів.

Чеська Республіка поєднує механізми мінімальної та гарантованої заробітної плати з системою колективних угод, зокрема угод Вищого рівня, які поширюються на всіх роботодавців і працівників галузі, незалежно від участі їх представників у процесі укладання договору. Такий підхід сприяє уніфікації умов праці та забезпеченню соціальної справедливості.

Отже, слід зазначити, що європейські країни демонструють різноманіття моделей регулювання диференціації оплати праці, які поєднують елементи правового, економічного та соціального впливу. Адаптація окремих елементів цих моделей до українського контексту може стати основою для формування ефективної системи мотивації праці, здатної забезпечити конкурентоспроможність національної економіки та соціальну стабільність. [7].

На українських підприємствах удосконалення системи стимулювання та оплати праці передбачає можливість адаптації прогресивного зарубіжного досвіду. Це стосується, зокрема, впровадження сучасних методик оцінки персоналу, розробки ефективних механізмів матеріального заохочення для різних категорій працівників, а також активного залучення співробітників до управлінських процесів і прийняття рішень у межах підприємства [1].

Заробітна плата відіграє ключову роль у матеріальному стимулюванні трудової активності, оскільки саме вона забезпечує можливість повноцінного відтворення робочої сили. В умовах інноваційного розвитку економіки до працівників висуваються підвищені вимоги, що зумовлює потребу в нових підходах до системи винагороди [2, с. 67].

Як зазначав Пітер Друкер, грошова винагорода може бути ефективним мотиватором лише у поєднанні з іншими чинниками, які спонукають працівників брати на себе відповідальність [11,с.64]. Тому вибір моделі оплати праці не може здійснюватися ізольовано — він має бути інтегрованим у загальну систему управління персоналом.

Заробітна плата є формою компенсації за трудовий внесок працівника у діяльність підприємства, і її стимулююча функція реалізується через зв'язок із конкретними результатами роботи, корисністю працівника для компанії, його професійною цінністю та конкурентними перевагами. Водночас вона повинна компенсувати фізичні та психологічні навантаження, низький престиж окремих видів робіт, дискомфортні умови праці та інші чинники, які можуть впливати на мотивацію [6, с. 28].

Організація ефективної системи оплати та стимулювання праці передбачає оптимальну диференціацію розмірів винагороди, яка має бути економічно обґрунтованою та відповідати цінності виконуваної роботи. Визначення базового рівня оплати праці неможливе без її попереднього оцінювання [11, с. 72].

Оцінка праці дозволяє вирішити не лише питання оплати, а й ширший спектр завдань кадрової політики. Вона охоплює аналіз кадрового потенціалу, рівня компетентності працівників, оптимізацію витрат на розвиток персоналу, посилення мотивації, зміцнення трудової дисципліни, управління якістю праці та організацію ефективного зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Оцінювання праці тісно пов'язане з оцінкою персоналу, що робить його важливим інструментом стратегічного управління.

Як зазначає Машевська АА, існують певні відмінності в системах оплати та мотивації праці персоналу американських та європейських підприємств.

Американська модель характеризується гнучкістю та орієнтацією на індивідуальні досягнення. Основу становить погодинна система оплати праці, яка доповнюється нормованими завданнями та різноманітними преміальними механізмами. Важливою особливістю є поєднання елементів відрядної та погодинної систем, що дозволяє враховувати не лише обсяг виконаної роботи, а й рівень кваліфікації працівника та кількість освоєних ним професій. Такий підхід сприяє формуванню мотиваційного середовища, орієнтованого на професійне зростання.

Французька модель вирізняється багатофакторністю та високим рівнем інституціоналізації. Вона включає стратегічне планування, гнучке оподаткування, індексацію заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Методика оцінки трудового внеску базується на системі бальної оцінки ефективності, що забезпечує прозорість, інформованість працівників щодо економічного стану підприємства та сприяє саморегулюванню фонду оплати праці. Такий підхід дозволяє досягти балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Британська модель демонструє високий рівень залежності винагороди від фінансових результатів підприємства. Вона передбачає дві основні модифікації: грошову та акціонерну, де частина заробітної плати може виплачуватись у вигляді акцій. Коливна система заробітної плати, що змінюється відповідно до прибутку компанії, формує прямий зв'язок між результатами діяльності підприємства та рівнем матеріального стимулювання працівників.

Шведська модель базується на принципах соціальної рівності та колективної відповідальності. Вона передбачає перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення, що реалізується через сильну профспілкову підтримку. Профспілки відіграють ключову роль у встановленні мінімального рівня заробітної плати, не допускаючи його зниження навіть на низькорентабельних підприємствах. Це стимулює модернізацію виробництва або його закриття, забезпечуючи високі соціальні стандарти.

Німецька модель, відома як соціальне ринкове господарство, ставить у центр уваги людину як вільну особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Держава активно втручається у процеси регулювання, забезпечуючи соціальні гарантії для вразливих груп населення — безробітних, хворих, літніх людей та дітей. Поєднання економічного добробуту з принципами соціальної справедливості та солідарності створює умови для стабільного суспільного консенсусу[7].

Таким чином, аналіз зарубіжних моделей політики оплати та мотивації праці дозволяє зробити висновок про доцільність їх адаптації до українських реалій. Врахування національних особливостей, рівня розвитку економіки та соціальних очікувань населення є необхідною умовою для формування ефективної системи стимулювання праці, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємств та сталий розвиток суспільства.[10]

У Європейському Союзі політика оплати праці розглядається як складова макроекономічної стратегії, що спрямована на підтримку цінової стабільності, ефективної зайнятості та людського розвитку. Впровадження найкращих європейських практик у сфері оплати та мотивації праці в повоєнний період може суттєво підвищити конкурентоспроможність українських підприємств і робочої сили.

Для українських підприємств доцільним було б поєднання елементів шведської, німецької та французької моделей оплати праці з урахуванням специфіки їх функціонування. Основними напрямками тристоронньої співпраці на державному, регіональному та місцевому рівнях мають стати: підтримка конкурентоспроможності підприємств і привабливості економіки для інвесторів; удосконалення систем матеріального стимулювання персоналу на основі комплексного підходу; адаптація зарубіжного досвіду до умов конкретних підприємств.

Зважаючи на результати порівняльного аналізу моделей політики оплати та мотивації праці, що застосовуються в зарубіжних країнах, можна констатувати наявність спільних тенденцій, які мають суттєве значення для формування ефективної системи винагороди, яка може застосовуватися і в Україні. Зокрема, виявлено, що в більшості розвинених країн оплата праці

дедалі більше орієнтується на індивідуальні досягнення, рівень кваліфікації, участь у прибутках підприємства та соціальну відповідальність бізнесу. Водночас, регулятори диференціації заробітної плати — такі як галузеві тарифні угоди, національні стандарти, цифрові інструменти моніторингу та колективні договори — забезпечують баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану, для стимулювання економіки держава здійснює політику дерегуляції та лібералізації бізнесу. Роботодавці зобов'язані виплачувати заробітну плату на умовах, які визначені трудовими договорами та у відповідності до норм чинного законодавства. Кожна виплата повинна супроводжуватися перерахуванням податку на доходи фізичних осіб, військового збору і єдиного соціального внеску. Але в умовах пошуку шляхів інтеграції до європейського економічного простору, корисною може бути адаптація найкращих практик зарубіжних країн, що є не лише доцільним, а й стратегічно необхідним. Зокрема, доцільно впроваджувати елементи німецької моделі соціального ринкового господарства, британської системи участі працівників у прибутках підприємства, а також французької методики багатофакторної оцінки трудового внеску. Важливо, щоб ці елементи не були механічно перенесені, а адаптовані до українських реалій через гнучке нормативне регулювання, розвиток соціального діалогу та посилення ролі колективно-договірних відносин. Перспективним є запровадження індивідуальних контрактів з чітко визначеними умовами праці, що дозволить підвищити правову захищеність працівників та забезпечити прозорість трудових відносин. Водночас, преміальні системи, орієнтовані на результати діяльності, можуть стати ефективним інструментом мотивації, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Не менш важливою є розробка механізму щорічного перегляду мінімальної заробітної плати на основі загальнонаціональних колективних угод, що дозволить забезпечити її відповідність реальним соціально-економічним умовам.

У контексті цифровізації трудових процесів доцільним є створення електронних інструментів моніторингу оплати праці, аналогічних британському калькулятору, які сприятимуть підвищенню прозорості та контролю за дотриманням законодавчих норм. Крім того, вибіркова індексація заробітної плати, диференційована за рівнем доходів, може стати дієвим засобом зменшення соціальної нерівності без надмірного навантаження на бюджет підприємств.

Таким чином, формування сучасної системи оплати та мотивації праці в Україні має базуватися на поєднанні адаптованих європейських практик, інституційної модернізації та розвитку соціального партнерства. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність національних підприємств, а й забезпечити сталий розвиток трудового потенціалу, соціальну згуртованість та економічну стабільність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplatatruda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya> (дата звернення: 16.08.2025).
2. Все про оплату праці під час війни: огляд основних змін. Школа бізнесу. 2023. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/vse-pro-oplatu-praci-pid-chas-vijni-oglyad-osnovnih-zmin> (дата звернення: 25.08.2025).
3. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
4. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111> (дата звернення: 20.08.2025)
5. Зарплати "з'їла" інфляція: як змінилися реальні доходи українців URL: https://24tv.ua/economy/zarplati-ukrayini-yak-zminivsia-realniy-dohid-ukrayintsiv-pid_n2868003. (дата звернення: 28.08.2025).
6. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. Європейські моделі соціального діалогу та передумови їх

запровадження в Україні. *Scientific Journal «Science Rise». Економічні науки*. 2016. № 1/1(18). С. 27–32.

7. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 4, 2022. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.152 (дата звернення: 26.08.2025).

8. Мінімальна зарплата в Україні URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min> (дата звернення: 26.08.2025).

9. Подолянчук О. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.81> (дата звернення: 26.08.2025).

10. Поліщук О. Ю. Сяська О. В. Савченко О. Р. Сучасні тенденції та особливості оплати праці: Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут» № 31 (2024) URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.31901> (дата звернення: 28.08.2025).

11. Семикіна М.В., Смутчак З.В., Пасека С.Р. Сучасна теорія соціально-трудових відносин: курс лекцій. Навчальний посібник для студентів та аспірантів економічних спеціальностей закладів вищої освіти – Кропивницький: видавець Лисенко В.Ф., 2020. 236 с

12. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.

13. Як змінювалася середня зарплата в Україні під час війни. Слово і діло. 2024 URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/03/06/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-serednya-zarplata-ukrayini-vijny> (дата звернення: 26.08.2025)

14. Polishchuk O., Poliak K. Personnel development management. Pryazovsky economic gazette. 2023. No 3 (35). С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-> (дата звернення: 26.08.2025)

References

1. Bodenchuk, L. (2025). Oplaty pratsi v umovakh voiennoho stanu [Remuneration of labor under martial law]. Retrieved from <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplatatruda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya> (accessed on August 16, 2025) (in Ukr.).

2. Shkola biznesu. (2023). Vse pro oplatu pratsi pid chas viiny: Ohliad osnovnykh zmin [All about remuneration during the war: Overview of key changes]. Retrieved from <https://online.novaposhta.education/blog/vse-pro-oplatu-praci-pid-chas-vijni-oglyad-osnovnih-zmin> (accessed on August 25, 2025) (in Ukr.).

3. Halaida, T. O., & Riabukha, A. I. (2016). Yevropeyskyi dosvid zastosuvannya efektyvnykh system oplaty pratsi ta motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstva [European experience in applying effective remuneration and employee motivation systems]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 16(1), 65–68 (in Ukr.).

4. Hurenko, T. O. (2022). Oblik oplaty pratsi ta trudovi vidnosyny u voiennyi period [Payroll accounting and labor relations during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 36. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111> (accessed on August 20, 2025) (in Ukr.).

5. Zarplaty “z’yila” inflatsiia: yak zminylysia realni dokhody ukraintsiv. (2025). [Inflation has “eaten up” wages: How real incomes of Ukrainians have changed]. Retrieved from https://24tv.ua/economy/zarplati-ukrayini-yak-zminivsyia-realniy-dohid-ukrayintsiv-pid_n2868003 (accessed on August 28, 2025) (in Ukr.).

6. Ivanytska, S. B., & Halaida, T. O. (2016). Yevropeiski modeli sotsialnoho dialohu ta peredumovy yikh zaprovadzhennia v Ukraini [European models of social dialogue and prerequisites for their implementation in Ukraine]. *ScienceRise. Ekonomichni nauky*, 1/1(18), 27–32 (in Ukr.).

7. Mashevska, A. A. (2022). Zarubizhnyi dosvid vykorystannia systemy oplaty pratsi ta motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstva [Foreign experience in the use of remuneration and employee motivation systems]. *Efektivna ekonomika*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.152> (accessed on August 26, 2025) (in Ukr.).

8. Minimalna zarplata v Ukraini. (2025). [Minimum wage in Ukraine]. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min> (accessed on August 26, 2025) (in Ukr.).

9. Podolianchuk, O. (2022). Oplaty pratsi ta rozrakhunky z pratsivnykamy v umovakh voiennoho stanu: trudovi vidnosyny ta oblikovy aspekt [Remuneration and settlements with employees under martial law: Labor relations and accounting aspects]. *Efektivna ekonomika*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.81> (accessed on August 26, 2025) (in Ukr.).

10. Polishchuk, O. Yu., Sias'ka, O. V., & Savchenko, O. R. (2024). Suchasni tendentsii ta osoblyvosti oplaty pratsi [Modern trends and features of remuneration]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 31. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.31901> (accessed on August 28, 2025) (in Ukr.).
11. Semykina, M. V., Smutchak, Z. V., & Pasieka, S. R. (2020). Suchasna teoriia sotsialno-trudovykh vidnosyn [Modern theory of social and labor relations]. Kropyvnytskyi: Lysenko V. F. (in Ukr.).
12. Tybinka, H., Sikora, O., & Martyniuk, N. (2017). Inozemnyi dosvid zastosuvannya riznykh system oplaty pratsi ta mozhlyvosti yikh vykorystannia v Ukraini [Foreign experience in applying various remuneration systems and possibilities of their use in Ukraine]. *Ahrarna ekonomika*, 10(3–4), 120–126 (in Ukr.).
13. Slovo i dilo. (2024). Yak zminiuvalasia serednia zarplata v Ukraini pid chas viiny [How the average salary in Ukraine changed during the war]. Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2024/03/06/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-serednya-zarplata-ukrayini-viiny> (accessed on August 26, 2025) (in Ukr.).
14. Polishchuk, O., & Poliak, K. (2023). Personnel development management. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(35), 57–60. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-35> (accessed on August 26, 2025).

ZHYRNYI Roman

Postgraduate,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine

EMPLOYEE MOTIVATION AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

Introduction. The onset of Russia's full-scale war against Ukraine has triggered, among other challenges, the need to revise and develop new approaches to wage regulation and the preservation of labor relations. Economic activity under martial law is characterized by significant uncertainty and risk. Substantial losses in the labor force—both in quantitative and qualitative terms—hinder national recovery and development, increase the economic burden on employed individuals, and reduce contributions to state budgets and social funds while simultaneously increasing pressure on these systems. These circumstances underscore the relevance of studying international practices in labor motivation and stimulation.

Purpose. The purpose of this article is to deepen the theoretical foundations of material labor motivation in Ukraine by analyzing international experience and assessing its applicability within the national context.

Methods of research: the study employs general scientific and specialized methods, including theoretical generalization, grouping, and comparative analysis.

Results. The article defines the concept of personnel stimulation in Ukraine under martial law, where stress and instability among employees are prevalent. It examines the experience of Sweden and Germany in implementing solidarity-based wage systems that promote productivity growth, the UK's use of individual employment contracts, France's salary individualization practices, and the Czech Republic's approach to wage bonuses. Based on this comparative analysis, several strategies are proposed to help sustain employee motivation and productivity even under wartime conditions.

Originality. The study refines the conceptual and terminological framework and presents a comprehensive analysis of employee motivation in Ukrainian enterprises, incorporating international practices. It offers recommendations for adapting leading European approaches to both material and non-material stimulation.

Conclusion. The findings confirm that enterprise development in Ukraine is feasible through the implementation of modern employee motivation systems. There is a pressing need to design a motivation model that reflects the specificities of the national economy, political context, cultural mindset, and traditions. However, each enterprise must independently develop its own motivational framework aligned with its strategic goals. Contemporary motivation mechanisms should integrate both material and non-material components. European experience demonstrates the effectiveness of combining these elements. Ukraine may benefit from adopting Germany's and the UK's productivity-based wage systems and individual contracts. Implementing effective employee stimulation measures will strengthen human resource policies and enhance employee engagement, thereby improving labor productivity—even under the challenging conditions of martial law.

Keywords: motivation, international experience, motivation components, intellectual and manual labor employees, means and goals of motivation.

*Одержано редакцією: 12.04.2025
Прийнято до публікації: 27.04.2025*