

DOI: 10.25140/2411-5215-2023-2(34)-38-50

УДК 330.564.2

JEL Classification: J 31

**Ірина Кичко**

доктор економічних наук

професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [ira41215@ukr.net](mailto:ira41215@ukr.net) ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

ResearcherID: H-1753-2016

**Михайло Грицаков**

здобувач вищої освіти

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: [mishagrytsakov@gmail.com](mailto:mishagrytsakov@gmail.com)**ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ РОЛІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ:  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Аргументовано, що війна на території України стимулювала процес виїзду українців переважно працездатного віку та дітей за кордон. Післявоєнне відновлення економіки України може зіштовхнутись з нестачею робочої сили та економічною стагнацією. Низький рівень заробітної плати в Україні, руйнація житла, соціальної, виробничої інфраструктури стає перешкодою до повернення мігрантів. Війна загострила проблему збалансування на ринку праці. Зростання кількості безробітних та міграційних потоків актуалізує проблему рівня заробітної плати в Україні.*

*У статті розглянуто сучасний досвід країн світу в частині мотивації високої продуктивності праці за допомогою заробітної плати, можливості адаптування передових практик оплати праці у світі з метою розробки мотиваційного механізму оплати праці у післявоєнний період відновлення економіки України, а саме: збільшення частки групових форм преміювання, систем плати за знання та кваліфікацію; розвиток гнучких систем пільг працівників підприємств та соціального захисту; участь в управлінні підприємством та акціонерному капіталі.*

*Проаналізовано функції заробітної плати, можливість їх зміни з урахуванням дисбалансу попиту і пропозиції на робочу силу в Україні в період війни та післявоєнної відбудови економіки. Актуалізується питання збільшення заробітної плати у результаті реалізації управлінських компетентностей керівників різних рівнів.*

*Сформульовано шляхи підвищення мотиваційної ролі оплати праці в частині: створення економічних можливостей для збільшення заробітної плати працівників шляхом підвищення інвестиційної привабливості України, структурної перебудови економіки з виробництва сировини і його експорту до розвитку високотехнологічних галузей; удосконалення тарифної системи та нормування праці з дотриманням принципу рівної заробітної плати за рівний трудовий внесок; практикування форм участі працівників в управлінні підприємством та акціонерному капіталі; розробки механізмів колективно-договірного регулювання оплати праці, форм колективного преміювання.*

**Ключові слова:** оплата праці, мотивація, заробітна плата, трудова міграція, післявоєнне відновлення економіки України, управлінські компетентності

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану національна економіка зазнає втрат у обсягах виробництва, лівова частка державного бюджету України спрямовується на відновлення інфраструктури, фінансування Збройних Сил України, спостерігається зниження рівня реальної заробітної

плати. У таких умовах наявний дисонанс між інтенсивністю праці та рівнем заробітної плати, що суттєво знижує продуктивність праці та зацікавленість у виконанні своїх посадових зобов'язань працівниками.

Наразі гострота питання забезпечення працюючого населення гідною заробітною платою зумовлена тим, що серед населення, яке залишилося в Україні, поступово підвищується тенденція до міграції до інших країн для забезпечення свого життя достатнім обсягом матеріальних благ. При цьому спонуканням до міжнародної трудової міграції, наприклад, до країн ЄС, є пошук більш сприятливих умов праці та вищої заробітної плати.

Отже, нині особливої актуальності набуває аналіз ринку праці України, формування ефективної систем оплати праці, пошук альтернативних шляхів підвищення мотивації праці, визначення її впливу на продуктивність праці робітників, зацікавленості активної частини населення у трудовій діяльності в Україні.

**Аналіз останніх досліджень.** Принципи організації оплати праці у своїх роботах розкривають А.М. Колот, Г.Т. Куліков, О.М. Поплавська [5], Е. Лібанова [11], В. Мандибура, В. Паламарчук. Вплив міграції на ринок праці, оплату праці в Україні досліджують Г. Комарницька, Н. Павленко, Н. Ястремська [8].

**Метою статті** є дослідження проблем оплати праці в Україні, розробки заходів підвищення рівня мотивації заробітної плати з метою відбудови економіки, стимулювання процесу повернення зовнішніх мігрантів.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Хоча є достатньо робіт які висвітлили питання стосовно організації та функціонування системи оплати праці залишається, не розкритим питання щодо визначення напрямів посилення мотиваційної ролі заробітної плати у період післявоєнного відновлення України.

**Виклад основного матеріалу.** Війна на території України стимулювала процес виїзду українців переважно працездатного віку та дітей за кордон. За даними УВКБ ООН, станом на кінець листопада 2022 р. біля 8 млн. осіб були змушені залишити Україну (переважна більшість з яких мігрували до країн ЄС) [14]. Тільки на початку війни, протягом лютого та березня 2022 року зовнішня міграція становила 3,6 млн осіб, а внутрішня (чисельність внутрішньо переміщених осіб) – майже 6,5 млн. осіб [3]. Переважна більшість мігрантів – особи працездатного віку та діти [4].

Активні воєнні дії ускладнили роботу майже всіх галузей економіки України, особливо в регіонах, де проходили бойові дії, а також у деокупованих областях. При цьому зросли безробіття. На початок 2023 року в Україні нараховується приблизно 2,6 млн безробітних. Нині в центрі зайнятості на одне робоче місце претендує вісім безробітних (чотири безробітних приходилось на одне робоче місце в довоєнний період) [5].

Післявоєнне відновлення економіки України може зіштовхнутись з нестачею робочої сили та економічною стагнацією. Низький рівень заробітної плати в Україні, руйнація житла, соціальної, виробничої інфраструктури стає перешкодою до повернення мігрантів. Війна загострила проблеми збалансування на ринку праці, зростання кількості безробітних та міграційних потоків. Нині актуалізується питання рівня заробітної плати в Україні. Зруйновані виробничі потужності продукують вивільнення працівників з економічних відносин. З іншого боку, мільйони трудових довоєнних мігрантів та мільйони вимушених воєнних мігрантів ускладнюють пошук потенційними роботодавцями працівників на необхідні вакансії.

Заробітна плата, як відомо, є домінуючим показником оцінки у грошовому еквіваленті обсягу виконаної роботи працівником, основним джерелом його грошових доходів, базовим елементом матеріального достатку членів його сім'ї. З іншого боку, заробітна плата – частина витрат роботодавця в собівартості виготовленої продукції чи наданих послуг, найбільш ефективний метод стимулювання працівників до продуктивної праці. З метою збалансування попиту й пропозиції на ринку праці, збереження трудового потенціалу, зменшення відтоку кваліфікованих кадрів за кордон необхідно підвищувати мотивуючу роль заробітної плати.

Характерною рисою динаміки заробітної плати за період з 2010 по 2022 роки є періодичне відставання від росту цін на товари, послуги, тарифи. Так, індекс реальної заробітної плати у 2014, 2015, 2016, 2018, 2022 був значно нижчий від індексу інфляції (таблиця 1, рисунок 1). Найбільше перевищення темпів інфляції індексу реальної заробітної плати було у 2014 (86,5 індекс реальної заробітної плати та 124,9 – індекс інфляції) та у 2015 роках (90,1 проти 143,3 відповідно). Протягом 2016- 2021 років відставання значно зменшилось у порівнянні з 2014 та 2015 роками у зв'язку із запровадженням монетарних заходів інфляційного обмеження. У 2017 році відбулося перевищення індексу реальної заробітної плати індексу інфляції. У 2018 – 2021 роках це набуло характер тенденції [13].

Таблиця 1

*Динаміка заробітної плати за період з 2010 по 2022 роки*

Рік	Індекс реальної заробітної плати	Середня заробітна плата в доларах США		Мінімальна заробітна плата	Індекс інфляції
1	2	3	4	5	6
2010	110,5	239,5	Курс НБУ 8	960	1091
2011	111	289,3	7,94	1004	104,6
2012	111	340,7	7,99	1118	99,8
2013	106,8	375,3	7,99	1218	100,5

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
2014	86,5	393,8	7,99	1218	124,9
2015	90,1	213,8	16,16	1378	143,3
2016	106,5	173,4	25,15	1600	112,4
2017	118,9	221,5	27,12	3200	113,7
2018	109,7	275,3	28,01	3700	109,8
2019	111,4	332,3	27,8	4173	104,1
2020	110,2	430,5	24,9	5000	105
2021	112	437,6	28,2	6000	110
2022	82,5	506,4	28,8	6700	126,6



*Рис. 1. Динаміка заробітної плати, курсу долара на період з 2010 по 2022 роки*

Мінімальна заробітна плата за період 2010-22 років зростала. Якщо у 2010 році вона складала 960 грн., то у 2022 році – 6700 грн.

Заробітна плата за своєю структурою включає, як і раніше [12] основну, додаткову (компенсаційні та гарантійні виплати, премії) заробітну плату та заохочувальні виплати (виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати). Останні десятиліття ознаменувались негативними змінами у структурі заробітної плати. Відбулось зниження частки основної заробітної плати, тобто оплати яка визначена трудовим договором за виконаний обсяг роботи відповідно до встановлених норм праці, що представляється у вигляді тарифних ставок

(окладів) і відрядних розцінок. Маємо констатувати зниження стимулюючої ролі тарифної системи.

Для посилення стимулюючої ролі заробітної плати необхідно актуалізувати такі принципи формування та виплати заробітної плати:

По-перше. У зв'язку з тим, протягом останніх десятиліть відбувалось штучне стримування індексації заробітної плати, відбулось значне розширення працівників за рівнем заробітної плати. Отримання заробітної плати не завжди гарантує високий рівень життя. Тому необхідно переглянути питання пропорційності суми отриманої заробітної плати обсягу та якості кладених знань, вмінь, часу, сил.

По-друге. Встановити більш чіткий зв'язок між рівнем оплати праці та освіти, що підніме престиж освіти. Заробітна плати має обчислюватись на підставі наявної кваліфікації, освіти, умов праці, рівня дотримання трудової дисципліни.

По-третє. З метою усунення такого недоліку у системі заробітної плати як недостатня залежність розмірів і динаміки заробітної плати від кінцевих результатів роботи підприємства, необхідно досягнення результатів роботи всього колективу ( рівень якості продукції, вчасність надання послуг, економія ресурсів) відображати в колективних і преміальних системах оплати праці.

Ефективна система продукує продуктивність, зацікавленість у праці персоналу, підвищує ефективність людських ресурсів, забезпечує досягнення всього комплексу цілей системи [8].

Визначимо фактори які послаблюють мотиваційну дію оплати праці:

- низький рівень середньої і мінімальної заробітної плати, використання дешевої робочої сили, що зумовлює низький рівень продуктивності праці, відносно високі ціни та незадовільна якість продукції;
- недосконалість фіскального механізму податкової системи;
- штучне обмеження зростання заробітної плати;
- аномалії у співвідношенні заробітної плати працівників сфери матеріального і нематеріального виробництва, різних галузей економіки, топ менеджерів та пересічних працівників;
- зростаюча поляризація між людьми з мінімальною і максимальною заробітними платами;
- відсутність стійкого та безпосереднього зв'язку між економічним зростанням і зростанням доходів основних груп населення, а також тісного зв'язку розмірів доходів працівників з результатами праці;
- невідповідність вимог до компетентностей, обов'язків, що пред'являються працедавцями рівню пропонованої заробітної плати працівників.

Низька заробітна плата виснажує людину, знижує мотивацію до продуктивної діяльності, спонукає до процвітанню «тіньової економіки», крадіжок, низької якості праці.

Така ситуація прослідковується під час повномасштабної війни в Україні. Як зазначалося раніше, через різке скорочення бюджету країни, держава не може забезпечити працюючих в державному секторі заробітною платою, адекватною затраченим зусиллям і відповідною до наявних потреб.

Для пошуку можливих шляхів підвищення мотиваційного потенціалу системи оплати праці в Україні, ми пропонуємо розглянути зарубіжний, досвід щодо організації оплати праці [9].

Так, у державах із розвинутою економікою широко застосовуються різні системи матеріального стимулювання працівників до продуктивності праці. Ми розглянемо ті варіанти систем оплати праці, які б можна було пристосувати до вітчизняної економіки.

У закордонних організаціях, як правило, впроваджується погодинна оплата праці персоналу. Така тенденція зумовлена тим що в цих країнах надають перевагу не кількості виробленого товару чи наданих послуг, а якості цього товару. З 90-х років ХХ сторіччя простою почасовою і почасовою з колективним і індивідуальним преміюванням системами охоплено більшість працівників, у Бельгії – 92,6 %; Німеччині – 86,7 %; Італії – 88,4 %; Нідерландах – 94,8 %; Франції – 93,5 %.

Зарубіжні країни зазвичай впроваджують єдині тарифні сітки для робітників, фахівців і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, створює власні тарифні сітки. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку і стажу, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації і результативності праці [3]. Інтелектуальні витрати на працю оцінюються вище. Так працівники розумової праці мають вищий оклад за заробітну плату робітників які використовують фізичні ресурси: у Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; в Люксембурзі – на 44 %; Франції і Бельгії на 61 % [2].

Підвищується у післявоєнний період значення **відтворювальної функції заробітної плати, адже крім** забезпеченні працівників та членів їх родини необхідними життєвими благами для відновлення витраченої в процесі виробництва робочої сили, необхідно відтворювати втрачене у результаті воєнних дій житло, майно, яке задовольняло потреби у житлі, одязі, відпочинку тощо. Заробітна плата повинна бути достатньою для розширеного відтворення, для підвищення народжуваності, узгодження платоспроможного попиту населення з рівнем особистих потреб (рис. 2).

Незбалансованість ринку праці, війна, вимушена міграція змінює прояв базових функцій заробітної плати. Особливість прояву стимулюючої **функції** заробітної плати нині полягає у встановленні залежності розміру заробітної плати від особистого вкладу працівника та результатів діяльності всього колективу підприємства. Заробітна плата має виконувати мотивуючу роль до підвищення результатів професійної діяльності на території

України шляхом використання стимулів та мотивів для підвищення продуктивності праці, залученням працівників до управління підприємством.



*Рис.2. Функції заробітної плати. Посилення мотиваційної ролі заробітної плати у воєнний післявоєнний період в Україні*

**Джерело:** Складено авторами

Регулюючу та соціальну функцію заробітної плати варто розглядати як засіб повернення трудових мігрантів, забезпечення можливості задоволення особисті потреби, засіб розподілу та перерозподілу робочої сили між підприємствами, територіями України. Захисна функція відображає засіб захисту ринку праці України від відтоку кваліфікованої робочої сили за кордон. Відтворювальна – можливість за рахунок заробітної плати відтворювати умови проживання, утримувати сім'ю, підтримувати професійний та освітній рівень працівників та членів їх сімей.

Процес мотивації до праці має безліч варіантів свого функціонування. З метою дослідження можливості адаптування існуючих механізмів мотивування продуктивної праці за допомогою оплати праці доцільно представити декілька принципів стимулювання працівників в різних країнах світу (таблиця 2).

Таблиця 2

*Досвід країн щодо мотивації праці та регуляторів її розміру*

Сучасний досвід країн	Зміст
Японський досвід	Мотивація високопродуктивної праці базується на професійній майстерності, вікових характеристиках працівника, стажу роботи. Головною метою є гармонія між працею і капіталом. Застосовується довічний найм. Керівник створює умови для взаємодії працівників між собою, для удосконалення умов праці.
Американський досвід	Домінує відрядна, погодинна оплата праці та колективна система преміювання (за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту тощо). Пріоритет надається системі матеріального стимулювання праці, участі в управлінні, в акціонерному капіталі. Стимулюється зменшення плинності кадрів за допомогою участі в акціонерному капіталі при стажі роботи на підприємстві не менше року.
Європейський досвід	Шведська модель мотивації праці характеризується тенденцією до скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу, ефективною державною соціальною політикою. Практикується солідарна заробітна плата зі скороченням розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Серед регуляторів оплати праці, що впливають на її диференціацію, в країнах Європи варто виділити: - Німеччина, Італія, Австрія - галузеві тарифні угоди; - Великобританія, Франція, Нідерланди, Польща, Чехія – контроль за виплатою заробітної плати на рівні, не нижчому від мінімальної заробітної плати; - Фінляндія - Центральна угода про політику доходів, яка є обов'язковою для виконання для всіх без виключення роботодавців, встановлення тарифної сітки за спеціальностями, регулювання оплати наднормових годин тощо.

**Джерело:** Складено авторами на основі даних з джерела [10; 15].

Серед досвіду зарубіжних країнах варто відмітити тенденції в мотивації та оплаті праці найманих працівників, які варто взяти на озброєння для підвищення мотивуючої ролі заробітної плати в Україні, а саме: зростання частки групових форм преміювання, систем плати за знання та кваліфікацію; розвиток гнучких систем пільг працівників підприємств та



соціального захисту, участь в управлінні підприємством та акціонерному капіталі.

До війни на заробітки виїхали мільйони громадян України до країн Східної та Центральної Європи, уряди яких проводили цілеспрямовану політику залучення трудових мігрантів з України, мотивуючи їх більш високою у порівнянні з Україною заробітною платою. До того ж Україна зазнала демографічних втрат у результаті війни (сотні тисяч вбиті та поранені в результаті активних воєнних дій, мільйони виїхали з країни задля безпеки та матеріального забезпечення свого життя). Так, на думку фахівців в деяких регіонах в результаті воєнних дій населення зменшилось втричі (наприклад, на Херсонщині до повномасштабного вторгнення Росії проживали 1 млн 80 тисяч людей, то нині кількість населення не перебільшує 300-350 тисяч людей) [1]. Міграційні процеси, зумовлені воєнними діями, викликали суттєве збільшення як зовнішніх мігрантів, так і кількість внутрішньо переміщених осіб у відносно спокійні області України (таблиця 3).

Таблиця 3

*Показники населення та внутрішньо переміщених осіб*

Область	Населення станом на 01.02.2022, тис. осіб	Офіційно зареєстровані ВПО з 24.02 (у % до населення)	Кількість ВПО згідно з оцінкою мобільних операторів з 24.02 (у % до населення)
<i>Вінницька</i>	1507,7	3,65	9,42
<i>Волинська</i>	1020,8	5,13	5,98
<i>Дніпропетровська</i>	3093,2	1,78	4,53
<i>Закарпатська</i>	1243,7	8,84	30,56
<i>Івано-Франківська</i>	1350,6	2,6	3,11
<i>Львівська</i>	2476,1	12,57	14,13
<i>Полтавська</i>	1350,6	42,90	7,40
<i>Рівненська</i>	1140,9	39,44	4,56
<i>Тернопільська</i>	1021,0	6,46	7,35
<i>Хмельницька</i>	1227,5	2,69	12,22
<i>Чернівецька</i>	889,9	11,23	Дані відсутні

**Джерело:** складено автором на основі даних [8; 9].

Внутрішня воєнна міграція посилила навантаження на і без того роботодефіцитні регіони. Так, у Чернівецькій області (ВПО -100 000 осіб) місцевий центр зайнятості пропонує менше 600 вакансій, в Івано-Франківській (ВПО - 40 000 осіб) - 755 робочих місць. Зрозуміло, пропозиції на робочі місця у

порівнянні з відповідним попитом є основоположним чинником зменшення рівня заробітної плати та її мотиваційної ролі, викликає у працівників зниження зацікавленості у тому щоб витратити свої фізичні, психофізичні ресурси, розумові здібності на виконання роботи. Зазначена ситуація є додатковим важелем впливу на ринок праці, зниження рівня продуктивності, збільшення рівня зовнішньої міграції.

Отже, вищесказане дає змогу стверджувати, що основною формою підвищення мотиваційної ролі оплати праці повинно стати збільшення розміру заробітної плати. Такий підхід вирішення проблеми дасть змогу Україні запобігти критичного рівня для національної економіки трудової міграції.

Отже, сформулюємо шляхи підвищення мотиваційної ролі оплати праці:

- створення економічних можливостей для збільшення заробітної плати працівників шляхом підвищення інвестиційної привабливості України, структурної перебудови економіки з виробництва сировини і його експорту до розвитку високотехнологічних галузей [14; 15];

- удосконалення тарифної системи та нормування праці з дотриманням принципу рівної заробітної плати за рівний трудовий внесок;

- удосконалення форм участі працівників в управлінні підприємством та акціонерному капіталі;

- удосконалення механізмів колективно-договірного регулювання оплати праці, форм колективного преміювання.

**Висновки та пропозиції.** Отже, в сучасних надзвичайних економічних умовах підприємствам, законодавству необхідно приділити особливу увагу у організації системи оплати праці, оцінці вже існуючої системи. Це питання потребує негайного реагування, бо наслідки байдужості як влади так і суб'єктів господарювання можуть бути невітнішими. Річ йде саме про масову трудову міграцію населення України. Організація оплати праці є діючим інструментом для закріплення підприємства на ринкових позиціях адже гідна заробітна плата підвищує зацікавленість працівників у виробництві продукції чи наданні послуг.

Для успішної формування ефективної системи оплати праці важливо проаналізувати: які ресурси має підприємство, які існують тенденції на ринку праці щодо попиту і пропозиції на ринку праці, яка динаміка інфляції, мінімального прожиткового рівня тощо. Також необхідно постійно шукати інноваційні підходи щодо удосконалення системи оплати праці, форм матеріальної та нематеріальної мотивації, організації праці. Це допомагає пристосуватися організації до будь-яких соціально-економічних змін, які можуть стосуватись ринку ресурсів, ринку товарів чи робочої сили, впливу зовнішніх чинників тощо.

### Список використаних джерел

1. «Багато загинуло та виїхало». Що буде з населенням півдня України після війни. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-viyna-katastrofa-hes-kherson-shchyna-kilkist-naselennya-zmenschuyetsya-/32496875.html>.
2. Баранов В. В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві / В. В. Баранов // Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 20, ч.1. – С. 139-145.
3. Вимушена міграція і війна в Україні (24 лютого – 24 березня 2022). URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-24-bereznya-2022/>.
4. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні : аналіт. доп. / [В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.]; за ред. В. Потапенка. – Київ : НІСД, 2023. – 33 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01>.
5. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): монографія / А.М. Колот, Г.Т. Куліков, О.М. Полавська [та ін.]; за заг. ред. А. М. Колота, Г.Т. Кулікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 274 с.
6. Кичко І. І. Стратегічні орієнтири інвестиційно-інноваційного розвитку в Україні / І. І. Кичко, В. Ф. Савченко // Здобутки і проблеми євроінтеграційних зрушень в Україні на сучасному етапі: монографія / за заг. ред. В.Ф. Савченка, Л.М. Мекшун. – Чернівці: ЧНТУ, 2018. – 328 с. – С. 8-29.
7. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.
8. Комарницька Г. О. Вимушена міграція та її вплив на ринок праці в Україні / Г. О. Комарницька, Н. М. Ястремська, Н. М. Павленко // Наукові перспективи. – №6 (24). – 2022. – 7 с. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1884>.
9. Кравченко В. (02.05.2022). Куди переселився – там і знадобився: чи можуть ВПО знайти роботу. Mind. URL: <https://mind.ua/publications/20240690-kudi-pereselivnya-tam-i-znadobivnya-chi-mozhut-vpo-znajti-robotu>.
10. Кубік В. Д. Мотиваційна роль оплати праці: сучасний погляд, проблеми та шляхи їх вирішення. MODERN WAYS OF SOLVING THE PROBLEMS OF SCIENCE IN THE WORLD. Інтернаціональна наукова конференція. 2023. – 106 с. URL: <http://gepositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/>.
11. Лібанова Е. М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки / Е. М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. - 2018. – № 2. – С. 11-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2018_2_3).
12. Про оплату праці, Закон України. № 108/95 – ВР. 2023. Україна. Взято 12.07.2023 з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
13. Середня зарплата в Україні. Мінфін. Взято 09.07.2023 з URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/>
14. Ситуація з біженцями в Україні / Портал оперативних даних про біженців УВКБ ООН. Взято 05.07.2023 з URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
15. Kychko I. I. Rational component of motivational factor of labour productivity growth / I. I. Kychko // Scientific bulletin of Polissia. – 2017. – № 1. – С. 99-102.
16. Shynkaruk L. Managing the economy's investment attractiveness of the state as a component of international business development / L. Shynkaruk, L. Ivanchenkova, I. Kychko, O. Kartashova, Y. Melnyk, T. Ovcharenko // **International Journal of Management (IJM)**. 2020. May 2020, pp. 240-251. URL: <http://www.iaeme.com/Ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>.

## References

1. «Bahato zahynulo ta vyikhalo». Shcho bude z naseleнням pıvдня ukraıny piślia viıny [*"Many died and left." What will happen to the population of southern Ukraine after the war*]. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovyya-viyna-katastrofa-hes-kherson-shchyna-kilkist-naseleńnya-zmenshuyetsya-/32496875.html>.
2. Baranov, V. V. (2011). Svitovyi dosvid pobudovy efektyvnoi systemy oplaty pratsi na pidpriemstvi [World experience of building an effective system of payment of labor at the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. No. 20, Part 1, 139-145.
3. Vymushena mihratsiia i viina v Ukraini (24 liutoho — 24 bereznia 2022) [*Forced migration and war in Ukraine (February 24 - March 24, 2022)*]. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-lyutogo-24-bereznia-2022/>.
4. Potapenko, V., Holovka, A., Valevskyi, O. & other (2023). Vplyv mihratsii na sotsialno-ekonomichnu sytuatsiiu v Ukraini [*The impact of migration on the socio-economic situation in Ukraine*]: analyt. add. ; under the editorship V. Potapenko. Kyiv: NISD, 33 p. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01>.
5. Kolot, A. M., Kulikov, H.T., Polavska, O.M. & other (2008). Doslidzhennia problem oplaty pratsi: porivnialnyi analiz (Ukraina ta krainy YeS): [*Study of the problems of labor remuneration: comparative analysis (Ukraine and EU countries)*] monograph; for the general ed. A. M. Kolot, G.T. Kulikov. Kyiv: KNEU KHEY, 274 p.
6. Kychko, I. I., Savchenko, V. F. (2018). Stratehichni oriientyry investytsiino-innovatsiinoho rozvytku v Ukraini [*Strategic orientations of investment and innovation development in Ukraine*]. Zdobutky i problemy yevrointehratsiinykh zrushen v Ukraini na suchasnomu etapi [*Achievements and problems of European integration shifts in Ukraine at the current stage*]: monograph / by general. ed. V.F. Savchenko, L.M. Mekshun. Chernihiv: ChNTU, 328 p.
7. Kozachenko, H. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi [**Foreign experience of work motivation**]. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.
8. Komarnytska, H. O., Iastremska, N. M., & Pavlenko, N. M. (2022). Vymushena mihratsiia ta yii vplyv na rynek pratsi v Ukraini [*Forced migration and its impact on the labor market in Ukraine*]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, No. 6 (24). 7 p. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1884>.
9. Kravchenko, V. (2022). Kudy pereselyvsia – tam i znadobivsya: chy mozhut VPO znaity robotu [*Wherever he moved - there he needed it: can IDPs find work*]. Mind. URL: <https://mind.ua/publications/20240690-kudi-pereselivsyia-tam-i-znadobivsyia-chi-mozhut-vpo-znajti-robotu>.
10. Kubik, V. D. (2023). Motyvatsiina rol oplaty pratsi: suchasnyi pohliad, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [*The motivational role of remuneration: a modern view, problems and ways to solve them*]. MODERN WAYS OF SOLVING THE PROBLEMS OF SCIENCE IN THE WORLD. International scientific conference. 106 p. URL: [http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/\\_](http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/_)
11. Libanova, E. M. (2018). Zovnishni trudovi mihratsii ukraıntsiiv: masshtaby, prychny, naslidky [*External labor migrations of Ukrainians: scope, causes, consequences*]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, No. 2, 11-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2018_2_3).
12. Pro oplatu pratsi [*About salary*], Law of Ukraine, No. 108/95–VR. 2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
13. Serednia zarplata v Ukraini [*Average salary in Ukraine*]. Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/>

14. Sytuatsiia z bizhentsiamy v Ukraini [*The situation with refugees in Ukraine*]. Portal operatyvnykh danykh pro bizhentsiv UVKB OON. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

15. Kychko, I. I. (2017). Rational component of motivational factor of labour productivity growth. *Scientific bulletin of Polissia*, No. 1, 99-102.

16. Shynkaruk, L., Ivanchenkova, L., Kychko, I., Kartashova, O., Melnyk, Y., Ovcharenko, T. (2020). Managing the economy's investment attractiveness of the state as a component of international business development. *International Journal of Management (IJM)*. May 2020, pp. 240-251. URL:<http://www.iaeme.com/Ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>

Отримано 03.05.2023

UDC 330.564.2

### Iryna Kichko

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Personnel Management and Business Technologies  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** ira41215@ukr.net **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

**ResearcherID:** H-1753-2016

### Mykhailo Hrytsakov

student of higher education

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** mishagrytsakov@gmail.com.

*It is argued that the war on the territory of Ukraine stimulated the departure process of Ukrainians mainly of working age and children abroad. The post-war economic recovery of Ukraine may face labour shortages and economic stagnation. The low level of wages in Ukraine, destruction of housing, social and industrial infrastructure becomes an obstacle to the return of migrants. The war has exacerbated the problem of balancing the labour market. The growth in the number of unemployed and migration flows actualizes the problem of the wages level in Ukraine.*

*The article considers modern experience of the countries of the world in terms of motivation of high labour productivity using the wages, the possibility of adapting best remuneration practices in the world in order to develop a motivational mechanism for remuneration in the post-war period of the recovery of Ukraine, namely: increasing the share of group forms of bonuses, systems of payment for knowledge and qualifications, development of flexible systems of benefits for employees of enterprises and social protection, participation in the enterprise management and equity.*

*In the article, the functions of wages, the possibility of changing them, taking into account the imbalance of supply and demand for labour in Ukraine during the war and the post-war period in Ukraine. The issue of increasing wages as a result of the implementation of managerial competencies of managers at various levels is updated.*

*The ways to increase the motivational role of the labour remuneration in terms of creating economic opportunities to increase the employees' wages by increasing investment attractiveness of Ukraine, structural adjustment of the economy from the production of raw materials and their export to the development of high-tech industries; improvement of the tariff system and labour rationing in compliance with the equal wages principle for equal labour contribution; practice of forms of the employees' participation in the enterprise management and share capital; development of mechanisms for collective and contractual regulation of labour remuneration, forms of collective bonuses are formulated.*

**Keywords:** remuneration, motivation, wages, labour migration, post-war recovery of the economy of Ukraine, managerial competences.