



ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ І МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 332:331.1:331.2
JEL Classification: J3, J4, M12

DOI: 10.37332/2309-1533.2024.2.22

Здреник В.С.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ Й ОПЛАТОЮ ПРАЦІ: СУТНІСНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

Zdrenyk V.S.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the
department of management, public administration and personnel,
West Ukrainian National University, Ternopil

MANAGEMENT OF MOTIVATION AND LABOUR REMUNERATION: ESSENTIAL AND REGIONAL ASPECTS

Постановка проблеми. 3-поміж багатьох чинників, мотивація та оплата праці в сучасному часі є дєєвими важелями впливу на ефективність і результативність діяльності суб'єктів господарювання завдяки підвищенню продуктивності праці. Але, поряд з цим, мотиваційна функція використовується в практичній площині недостатньо активно. Причиною цього є багато чинників, основний з яких – відсутність науково обґрунтованої концепції мотиваційної моделі оплати праці.

В умовах війни ця проблема особливо загострюється через погіршення фінансового стану господарюючих суб'єктів, руйнування інфраструктури, зміну регіональних демографічних пропорцій тощо. Таким чином, сучасний розвиток ринку, а також економічна стагнація національної економіки, зокрема й на регіональному рівні, вимагають формування нових адаптованих та адекватних часу мотиваційних моделей оплати праці, які відповідають вимогам і умовам часу.

Розробка теоретичних засад формування удосконаленої моделі оплати праці, як і її практична реалізація уможливить вирішення проблеми посилення мотиваційної функції, що, своєю чергою, дозволить досягти більшої зацікавленості працівників підприємств у підвищенні продуктивності та якості праці. Важливою проблемою, яку необхідно вирішити в процесі проведення такого дослідження, є ув'язка різних мотиваційних важелів та стимулів в одному алгоритмі з урахуванням регіональної демографічної специфіки та економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оплати праці та мотивації репрезентована в багатьох публікаціях як українських, так і зарубіжних вчених і практиків.

Заробітна плата – найважливіше соціально-економічне явище сьогодення. Тому вона має відповідати принципам функціональності, стабільності, законності виплати, а недотримання згаданих принципів зумовлює загострення соціально-економічних проблем.

Акцентуючи увагу на важливості цієї категорії, Ярошенко О. М. справедливо вважає, що: «...необхідно запропонувати нові теоретичні та практичні підходи до вирішення проблем, пов'язаних із оплатою праці... як одного із важливих факторів матеріального стимулювання в умовах сьогодення» [12, с. 456].

О. І. Ілляш цілком справедливо стверджує, що «мотивація праці в умовах трансформаційних змін в економіці України є одним із найважливіших чинників, вмиле використання якого може сприяти вирішенню всього комплексу соціально-економічних проблем» [4, с. 373]. Ця позиція особливо актуалізувалася в умовах війни, оскільки посилилися проблеми забезпечення мотиваційної функції через відсутність, або нестачу необхідних джерел покриття, руйнування інфраструктури, згортання бізнес-структур тощо.

На значну вагомість мотиваційної функції вказує Ю. В. Максимець, стверджуючи, що вона визначальна, а всі інші похідні та залежні від неї. Аргументує тезу вказаний автор тим, що вважає відтворення здатності до праці можливим і без заробітної плати, використовуючи підсобне господарство чи дари природи, а ось зацікавити людину працювати на шкідливих та небезпечних роботах не можна навіть дуже високою заробітною платою [6, с. 225]. Попри певну дискусійність такої позиції, вона має раціональність, адже практика сучасності засвідчує, що без належної мотивації працівники практично не проявляють інноваційних ініціатив, а також менш якісно виконують покладені на них обов'язки.

З іншого боку, слід погодитися з позицією таких вчених, як Поплавська О. М., Кононенко Т. С., які справедливо вважають, що мета суб'єкта господарювання та працівників мають співпадати (бути одновекторними), а це призводить до того, що «... вибір стратегії мотивації передбачатиме виокремлення двох базових рівнів: збереження внутрішньої вмотивованості працівника та посилення її через зовнішні інструменти» [9, с. 383.]

Взаємопов'язаність мети господарюючих суб'єктів та їх працівників, таким чином, важливі, але не виняткові чинники зростання ефективності. Для досягнення максимальної корисності має бути враховано ряд інших чинників, зокрема й зовнішніх. У їх перелік доцільно включити також регіональну специфіку, яка має досить своєрідні характеристичні ознаки взаємодії: мотивація та оплата праці впливають на регіональний розвиток і, навпаки.

Безумовно, першочерговими є ефективність і результативність господарювання. Щодо цього В. В. Лисак стверджує, що «... будь-яка діяльність виявляється малоефективною або неефективною, якщо працівник не зацікавлений у її реалізації» [5, с. 90-91].

Це є закономірним результатом, зважаючи на «... встановлення залежності рівня заробітної плати від кількості, якості і результатів праці» [3, с. 264]. Акцентуючи на цьому увагу, колектив авторів М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та інші ідентифікують мотивацію як рушія економічного зростання та стимулятора до праці й покращення її результатів.

Аналогічної думки дотримуються також інші науковці [9; 11; 14–17], які наводять аргументи на користь мотиваційної функції та її важливої ролі в забезпеченні кращої стабільності, задоволеності населення, а також економічного, в тому числі регіонального, розвитку загалом. Акцент на таких взаємопов'язаних елементах, особливо в умовах нестабільності, що спричинена війною в Україні, зумовлює актуальність проведення відповідного дослідження. В цілому зараз статистичні показники, попри позитивність динаміки заробітної плати, дозволяють зробити висновок про те, що в останні роки ця економічна категорія практично перестала виконувати свою стимулюючу функцію. Не менш важливою проблемою стали зміни ринку праці, а також «обмеження можливості оцінки реального стану й характеру змін, що відбуваються в Україні» [11, с. 8].

Постановка завдання. Метою написання статті та проведення дослідження в такому аспекті є обґрунтування напрямів посилення мотиваційної функції оплати праці та її впливу на економіку, в тому числі на регіональний економічний розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регіональний розвиток, безумовно, залежить від різних чинників, одним з яких, на думку багатьох дослідників, яку ми повністю підтримуємо, є мотивація та оплата праці. Аналітичне оцінювання статистичних даних по Тернопільському регіону за останні роки свідчить про зростання розміру середньої заробітної плати у динаміці (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка середньої заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності у Тернопільській області, грн

Вид діяльності	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022*	2023**
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Усього</i>	5554	6969	8275	9384	11595	11455	12600
Сільське господарство	6068	8324	11367	12518	14440	13227	14550
Промисловість	6187	7862	9604	10177	12279	12291	13520
Будівництво	5554	6969	8275	9384	11595	8915	9807
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4833	6474	7611	6477	8564	11460	12606
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5916	6686	8532	9069	11387	12038	13539
Тимчасове розміщування й організація харчування	5855	7763	8157	9508	10870	8778	9656
Інформація та телекомунікації	3367	3664	4815	4985	8375	10970	12067
Фінансова та страхова діяльність	4902	6366	7587	8912	11145	14586	16045

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Операції з нерухомим майном	7635	9870	12406	13172	15056	9331	10264
Професійна, наукова та технічна діяльність	4763	5779	5720	6692	8133	9400	10340
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	5229	7365	9255	9119	10747	7152	7867
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	4050	5294	6368	6201	6963	14220	15642
Освіта	8169	11065	12667	13751	16408	10380	11748
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5376	6428	7333	8308	10773	11851	13036
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	4187	4984	5981	8353	10478	7494	8243
Надання інших видів послуг	3585	4477	5066	5656	7633	11355	12490

Примітка. Дані по юрособах та їх відокремлених підрозділах із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб;

* за січень;

** - офіційні дані відсутні, розраховано з урахуванням [1].

Джерело: розраховано автором на основі [1; 7]

З одного боку, таку тенденцію можна сприйняти як позитивні зрушення, однак, проаналізувавши рівень витрат, які за офіційними даними у 2021 році склали 85961 за рік (що за місяць в середньому дорівнює 7163 грн), можна зробити висновок про те, що рівень заробітної плати недостатній.

Окрім недостатнього рівня, який призводить до нівелювання виконуваних оплатою праці функцій, вона відрізняється як за регіонами України, так, власне, і всередині них. По досліджуваному нами регіоні – Тернопільській області – також є суттєві відмінності (рис. 1).



Рис. 1. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників по районах Тернопільської області в 4 кварталі 2021 року, грн

Джерело: [8, с. 6]

Як бачимо з даних рис. 1, найнижчим є показник в Чортківському районі – 11918 грн. У відсотковому вираженні ці диспропорції подано на рис. 2.

Одним із чинників трансформації рівня виконання заробітною платою своїх функцій був перехід економіки України на ринкові відносини господарювання. Відповідно до ринкових засад, слід було внести зміни у сфері оплати праці, оскільки вона для більшості населення виступала й виступає головним джерелом доходів. З огляду на те, що частка заробітної плати у структурі доходів населення стабільно займає більше 30 %, проблеми оплати праці, подолання бідності, підвищення життєвого рівня населення є надзвичайно актуальними.

Разом із тим, оплата праці не лише визначає рівень життя працівника, а й має великі соціальні наслідки. Підвищення заробітної плати є фактично результатом економічного зростання в державі. Проте держава має дбати не лише про встановлення соціальних стандартів у соціально-трудоій сфері (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум), а й про їх реалізацію на практиці.

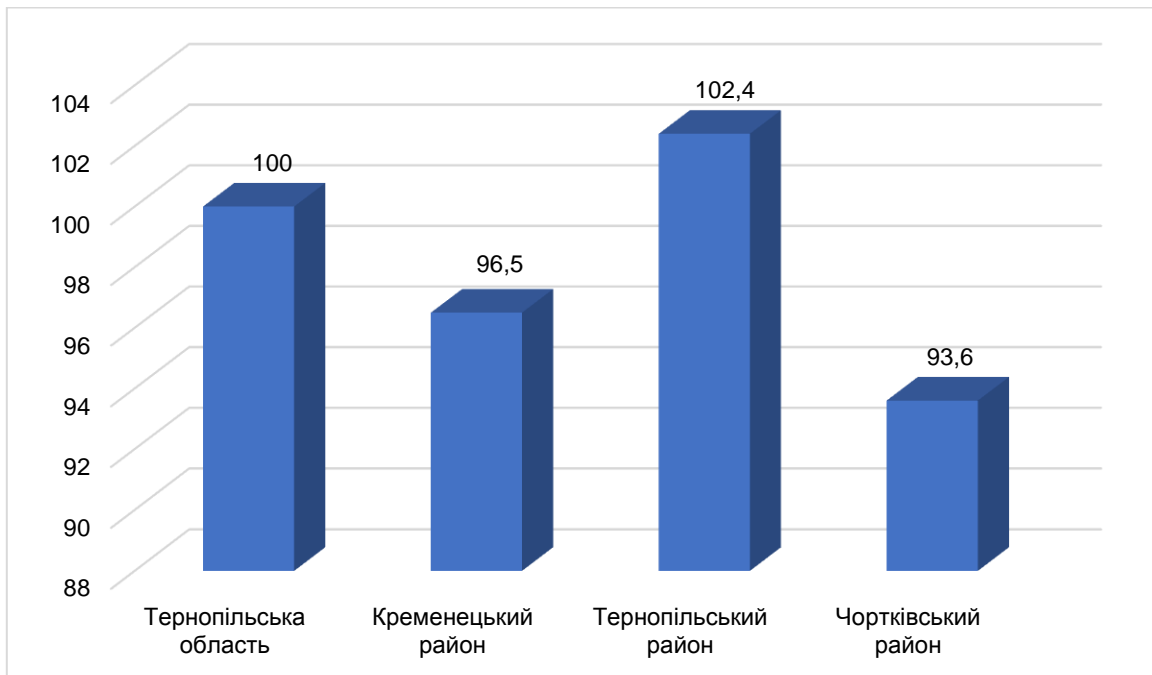


Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників по районах Тернопільської області в 4 кварталі 2021 року, %

Джерело: [8, с. 6]

Тому, на нашу думку, мінімальну заробітну плату слід встановлювати на рівні, що відповідає вартості робочої сили некваліфікованого робітника. При цьому варто враховувати існуючі відмінності в обсягах оплати праці, які існують в регіональному розрізі. Вирівнювання рівня – важливе державне завдання, вирішення якого сприятиме стабілізації й посиленню соціальної справедливості в питаннях доходів населення.

Цьому сприяє, зокрема, встановлення мінімальної заробітної плати, а саме годинної. Для досягнення об'єктивності, на наш погляд, необхідно звернути увагу на тривалість робочого тижня, змінити методологію визначення мінімальної годинної ставки, а прожитковий мінімум має забезпечити працівникові просте відтворення його робочої сили. Отже, необхідно вжити таких заходів щодо оплати праці, які б відповідали ціні робочої сили. Однак не лише цей аспект є важливим у сучасній економічній ситуації. В сучасних умовах у зв'язку з військовими діями є наявність стійкої тенденції зростання соціальних допомог і виплат. Тобто фактично держава певним чином виконує свою соціально-регулюючу функцію. Проте не у цьому полягає її головне завдання. Не применшуючи ролі вказаного аспекту, слід відзначити, що більш дієвим і економічно обґрунтованим було б формування такої політики держави, яка б сприяла розвитку виробництва й на цій основі зростання доходів населення, але з обов'язковим врахуванням регіональної специфіки. Основна ж з особливостей сучасного стану розвитку мотиваційної функції оплати праці, яка особливо помітна в регіональному розрізі, – зниження її ролі.

Окрім цього, суттєво посилюється диференціація трудових ресурсів у регіональному розрізі, що, безумовно, позначається на мотивації та оплаті праці.

Яценко Л. зазначає, що «попри поступову адаптацію економіки до нових умов функціонування, в Україні ... за оцінками дослідницької агенції «Info Sapiens» у січні 2024 р. показник безробіття становив 17 % і загострюються проблеми використання робочої сили через поглиблення сформованих дисбалансів на ринку праці» [13].

Провівши відповідні аналітичні оцінки, вищевказана дослідниця робить логічні висновки, що «... станом на січень 2024 р., як порівняти з лютом 2022 р., за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93 %. Але відновлення відбувається нерівномірно в регіональному розрізі» [13].

Авторка наводить відповідні дані з посиланням на ресурс Work.UA. З проведених нею досліджень можемо також резюмувати, що Тернопільська область досягла зростання ринку праці на 109 % у 2024 році, порівняно з 2022 роком і займає 9 позицію після Закарпатської, Івано-Франківської, Хмельницької, Львівської, Вінницької, Рівненської, Волинської та Чернівецької областей (рис. 3).

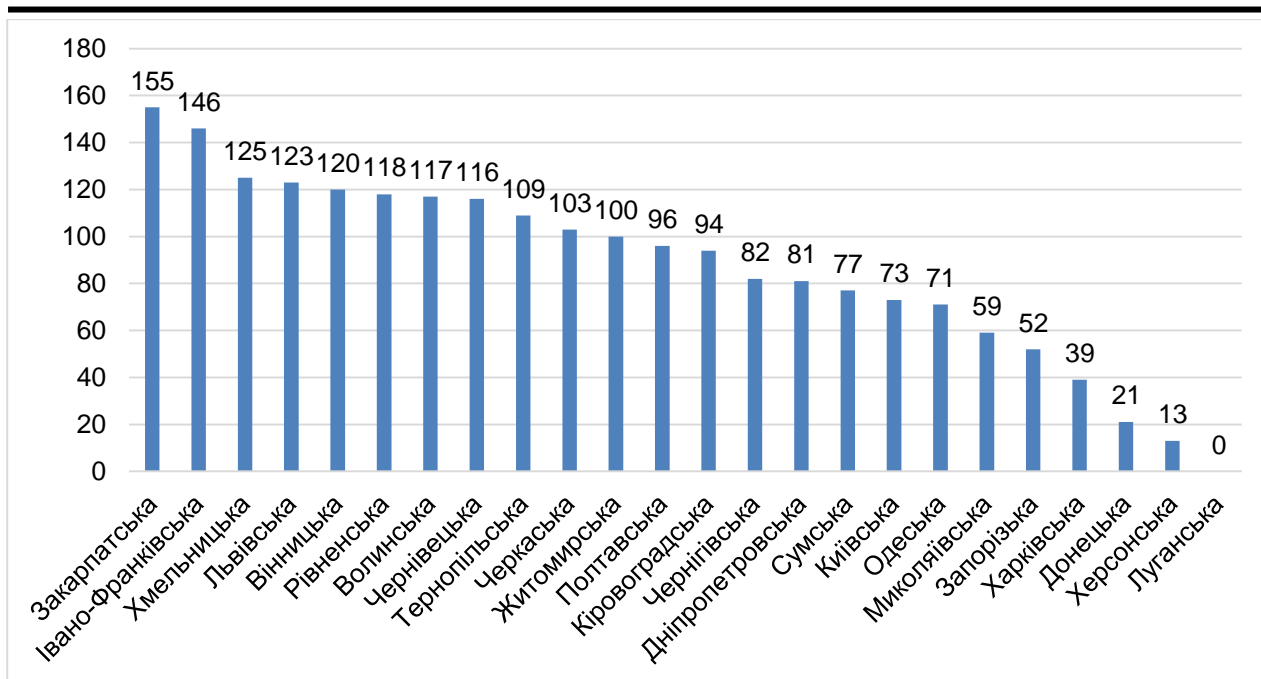


Рис. 3. Динаміка кількості вакансій на регіональних ринках праці в Україні: співвідношення січень 2024 до лютого 2022 р., %

Джерело: [13]

Неможливим є визнання в якості основного чинника зростання мотиваційної функції оплати праці, оскільки, традиційно, Тернопільщина має низьку заробітну плату, зокрема й середню, порівняно з іншими регіонами (рис. 4).

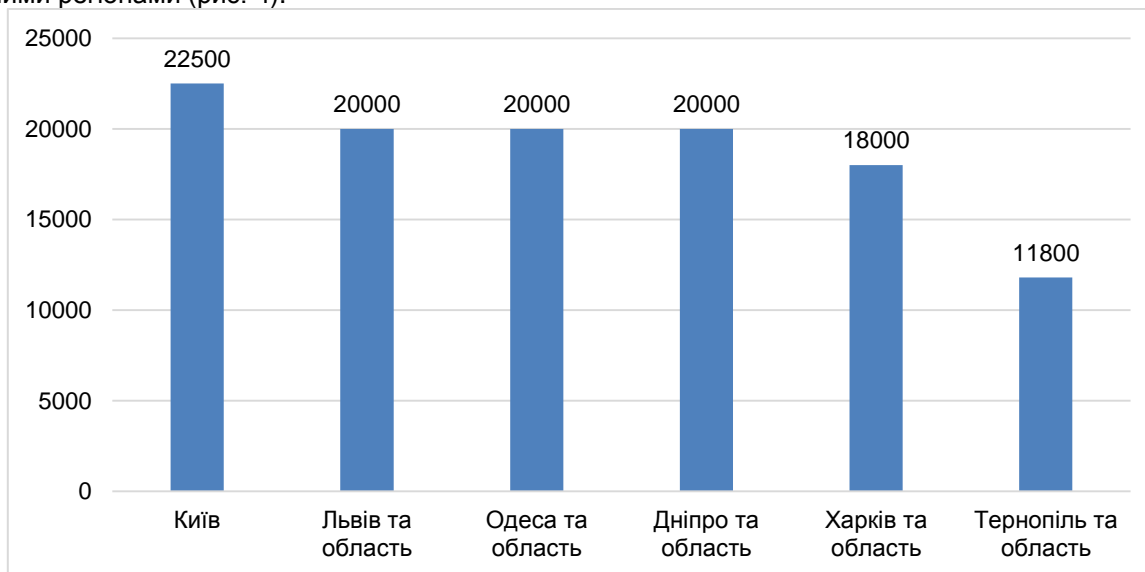


Рис. 3. Оплата праці в регіонах з найкращими показниками та у Тернопільській області, грн (2024 р.)

Примітка. По Тернопільській області неофіційні дані, їх розраховано з урахуванням [10] та офіційних оприлюднених загальноукраїнських темпів зростання оплати праці

Джерело: побудовано на основі [2; 10]

В цьому випадку причиною стала відносна стабільність регіону через його віддаленість від місць воєнних дій і часткове переведення бізнесу з небезпечних регіонів у більш безпечні.

Тобто актуальною є потреба в зміні методології визначення не тільки мінімальної годинної ставки зарплати та прожиткового мінімуму, а й реалізація заходів з вирівнювання ціни робочої сили.

Існуючі підходи не зовсім прийнятні, оскільки в основі цих двох категорій лежать різні сутнісні пояснення. Зокрема, мотиваційна функція заробітної плати характеризується тим, що вона векторно спрямована на забезпечення зацікавленості працівників у поліпшенні результатів своєї праці (збільшенні обсягів і якості продукції, робіт чи послуг). Тобто у застосуванні стимулюючого механізму, який визначає взаємозв'язок між кількістю та якістю виконаної роботи (виробленої продукції) і розміром заробітної оплати. Стимулююча ж роль проявляється з точки зору мотивації до праці загалом.

У даному випадку ці дві категорії, на наш погляд, з філософської точки зору співвідносяться як часткове та загальне, або як предмет та об'єкт. Якщо заробітна плата не виконує свого рольового значення як основи прогресу, тобто зв'язок між її розміром не визначає кінцевого результату діяльності суб'єкта господарювання, то на факті маємо невиконання нею мотиваційної функції.

Якщо ж говорити про наявні об'єктивні сучасні вимоги, то слід врахувати, що посилення мотиваційної функції автоматично є прямим важелем зростання стимулюючої ролі оплати праці. Зважаючи на те, що дана економічна категорія тісно пов'язана із затратами праці (фізичними чи розумовими зусиллями), її вплив на людський розвиток, безумовно, є визначальним. Окрім цього, широке використання мотиваційних заходів з цього приводу перетворює заробітну плату в найбільш впливовий чинник не лише поліпшення матеріального становища населення, а й дієвий інструмент забезпечення економічного зростання (зокрема й регіонального) загалом.

В умовах війни дієвим було б застосування системи страхування працівників на випадок виникнення ризикових ситуацій через війну, захворювання тощо. Підприємства та місцеві органи влади могли б взяти це за свій обов'язок. Тобто фактично варто максимально використовувати додаткові стабілізуючі й заохочувальні важелі в регіонах, які потерпають від близькості розташування до лінії бойових дій. Це буде соціально справедливим і обґрунтованим рішенням. Реалізація завдання посилення мотиваційної функції додатково може бути доповнена регіональними рішеннями, пов'язаними із застосуванням різного роду соціальних заходів (допомог, виплат, пільг на послуги тощо) для мінімально захищених верств населення з місцевого бюджету.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження свідчить, що в сучасних умовах для досягнення належної соціальної справедливості потрібне формування цілісного механізму щодо заробітної плати, який обов'язково має враховувати регіональні особливості. Це вимагає врахування не тільки державницьких підходів, а й дослідження специфіки регіонів, їх галузей, форм господарювання, що розвиваються в них, а також політичної ситуації, зокрема у нашому випадку військових дій. Комплексне поєднання політичних, загальноекономічних, галузевих і господарських тенденцій дозволить зважено підходити до посилення мотиваційної функції, що має стати обов'язковим перспективним напрямом подальших наукових пошукувань.

Література

1. Аналіз ринку заробітних плат за галузями у 2023 році: тренди та перспективи. Центр розвитку кар'єри та неперервної освіти. 2023. URL: https://career.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=1385%3Aanaliz-rynku-zarobitnykh-plat-za-haluziamy-u-2023-rotsi&catid=34&Itemid=853 (дата звернення: 25.04.2024).
2. Бондаренко Карина. Де найбільше платять в Україні та скільки треба працювати, щоб заробити на квартиру. URL: <https://tsn.ua/exclusive/de-naybilshe-platyat-v-ukrayini-ta-skilki-treba-pracuvati-schob-zarobiti-na-kvartiru-2551588.html> (дата звернення: 25.04.2024).
3. Економіка праці і соціально-трудова відносини / Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
4. Ілляш О. І., Биченкова М. Е. Роль мотивації праці у системі соціальної безпеки працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.2. С. 373-376.
5. Лисак В. В. Теоретичні основи мотивації трудової діяльності працівників аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 2. С. 90-92.
6. Максимець Ю. В. Заробітна плата як визначальний чинник мотивації праці в ринковій економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18(10). С. 224-229.
7. Оплата праці та соціально трудові відносини. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Тернопільській області. URL: <https://www.te.ukrstat.gov.ua/statinfoOPSTV.html> (дата звернення: 15.05.2024).
8. Основні показники соціально-економічного становища Тернопільської області за січень 2022 року. Тернопіль : Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Тернопільській області, 2022. 22 с. URL: https://www.te.ukrstat.gov.ua/files/infografika/ig_mp_202201.pdf (дата звернення: 15.04.2024).
9. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>.
10. Середня зарплата в Україні. Міністерство фінансів України : офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 15.04.2024).
11. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 20.05.2024).

12. Ярошенко О. М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5(81). С. 455-460. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.81>.

13. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (дата звернення: 25.04.2024).

14. Brodowicz M. The Impact of Salary Increases on Employee Motivation and Productivity in the Workplace. *Aithor*. 2024. URL: <https://aithor.com/essay-examples/the-impact-of-salary-increases-on-employee-motivation-and-productivity-in-the-workplace> (дата звернення: 09.06.2024).

15. Gagné M., Nordgren Selar A., Sverke M. How important is money to motivate people to work? In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of self-determination theory*. Oxford University Press. 2023. P. 901-919. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.46>.

16. Kilnytska O., Sushytskyi O., Sardakovskiy Y. Salary as Motivation of Employment. *Scientific Horizons*. 2020. № 23(2). P. 75-88. DOI: [10.33249/2663-2144-2020-87-02-75-88](https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-87-02-75-88).

17. Mourelatos E., Giannakopoulos N., Tzagarakis M. Payment schemes in online labour markets. Does incentive and personality matter? *Behaviour & Information Technology*. 2023. № 43(11) P. 2544-2565. DOI: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2254853>.

References

1. The Center for Career Development and Continuing Education (2023), "Analysis of the salary market by industry in 2023: trends and prospects", available at: https://career.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=1385%3Aanaliz-rynku-zarobitnykh-plat-za-haluziamy-u-2023-rotsi&catid=34&Itemid=853 (access date April 25, 2024).

2. Bondarenko Karyna (2024), "Where do you pay the most in Ukraine and how much do you have to work to earn an apartment", available at: <https://tsn.ua/exclusive/de-naybilshe-platyat-v-ukrayini-ta-skilki-treba-pracyuvati-schob-zarobiti-na-kvartiru-2551588.html> (access date April 25, 2024).

3. Akulov, M.H., Drabanich, A.V., Yevas, T.V. et al. (2012), *Ekonomika pratsi i sotsialno-trudovi vidnosyny* [Economics of labour and social labour relations], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 328 p.

4. Illiash, O.I. and Bychenkova, M.E. (2012), "The role of work motivation in the system of social security of employees", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Iss. 22.2, pp. 373-376.

5. Lysak, V.V. (2011), "Theoretical foundations of motivation of labour activity of employees of agrarian enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2, pp. 90-92.

6. Maksymets, Yu.V. (2008), "Wages as a determining factor of labour motivation in a market economy", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 18 (10), pp. 224-229.

7. The Main Department of Statistics in the Ternopil region (2022), "Wages and social labour relations", available at: <https://www.te.ukrstat.gov.ua/statinfoOPSTV.html> (access date May 15, 2024).

8. The Main Department of Statistics in the Ternopil region (2022), *Osnovni pokaznyky sotsialno-ekonomichnoho stanovyscha Ternopilskoi oblasti za sichen 2022 roku* [The main indicators of the socio-economic situation of the Ternopil region for January 2022], Ternopil, Ukraine, 22 p., available at: https://www.te.ukrstat.gov.ua/files/infografika/ig_mp_202201.pdf (access date April 15, 2024).

9. Poplavska, O.M. and Kononenko, T.S. (2021), "Motivation and satisfaction of employees: analysis, risks, ways of improvement", *Biznes Inform*, no. 5, pp. 378-384, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>.

10. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Average salary in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (access date April 15, 2024).

11. Sudakov, M. and Lisohor, L. (2023), *Rynok pratsi Ukrainy 2022-2023: stan, tendentsii ta perspektyvy* [Labour market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects], available at: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (access date May 20, 2024).

12. Yaroshenko, O.M. (2023), "Decent pay for work as one of the important factors of material encouragement of civil servants", *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, no. 5(81), pp. 455-460, DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.81>.

13. Yatsenko, L. (2024), "Restoration of the labour market in Ukraine in the conditions of the war: regional aspects", available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (access date April 25, 2024).

14. Brodowicz, M. (2024), "The Impact of Salary Increases on Employee Motivation and Productivity in the Workplace", *Aithor*, available at: <https://aithor.com/essay-examples/the-impact-of-salary-increases-on-employee-motivation-and-productivity-in-the-workplace> (access date June 09, 2024).

15. Gagné, M., Nordgren, Selar, A. and Sverke, M. (2023), How important is money to motivate people to work? In: R.M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of self-determination theory*, Oxford University Press, UK, pp. 901-919, DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.46>.

16. Kilnytska, O., Sushytskyi, O. and Sardakovskiy, Y. (2020), "Salary as Motivation of Employment", *Scientific Horizons*, no. 23(2), pp. 75-88, DOI: [10.33249/2663-2144-2020-87-02-75-88](https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-87-02-75-88).

17. Mourelatos, E., Giannakopoulos, N. and Tzagarakis, M. (2023), "Payment schemes in online labour markets. Does incentive and personality matter?", *Behaviour & Information Technology*, no. 43(11), pp. 2544-2565, DOI: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2254853>.

Здреник В.С.

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ Й ОПЛАТОЮ ПРАЦІ: СУТНІСНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

Мета. Обґрунтування напрямів посилення мотиваційної функції оплати праці та її впливу на економіку, в тому числі на регіональний економічний розвиток.

Методи дослідження. В процесі дослідження для реалізації поставленої мети використано такі методи дослідження: критичний аналіз (при ідентифікації сутнісних ознак оплати праці та мотивації); статистичний (для виявлення умов і причин необхідності посилення мотиваційної функції з урахуванням регіональної специфіки); узагальнення (в процесі вироблення й обґрунтування пропозицій з удосконалення мотиваційної функції).

Результати дослідження. Проаналізовані особливості, умови й потреби в удосконаленні мотиваційної функції оплати праці загалом та з урахуванням регіональної специфіки. Доведено на основі аналізу статистичних показників, що в сучасних умовах основною особливістю мотиваційної функції оплати праці, особливо помітною в регіональному розрізі є зниження її ролі. Обґрунтовано позицію, що для цілей забезпечення зростання мотивації мінімальну заробітну плату доцільно встановлювати на рівні, що відповідає вартості робочої сили некваліфікованого робітника, враховувати відмінності в обсягах оплати праці, які існують в регіональному розрізі для їх згладжування, застосовувати систему страхування працівників на випадок виникнення ризикових ситуацій через війну.

Наукова новизна результатів дослідження. На основі критичного аналізу існуючих авторських позицій та статистичних даних обґрунтовано роль і напрями удосконалення мотиваційної функції оплати праці в умовах війни, застосування системи страхування працівників на випадок виникнення ризикових ситуацій через військові дії.

Практична значущість результатів дослідження. Реалізація запропонованих інновацій в частині посилення мотиваційної функції оплати праці, її вирівнювання з урахуванням регіональних показників та застосування внутрішніх додаткових стабілізуючих і заохочувальних важелів сприятиме посиленню мотиваційної функції оплати праці та активізації її соціально-економічного призначення.

Ключові слова: управління, оплата праці, мотиваційна функція, заробітна плата, соціальна справедливість, аналіз, регіональний розвиток.

Zdrenyk V.S.

MANAGEMENT OF MOTIVATION AND LABOUR REMUNERATION: ESSENTIAL AND REGIONAL ASPECTS

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the directions of strengthening the motivational function of remuneration and its impact on the economy, including on regional economic development.

Methodology of research. In the research process, the following research methods were used to realize the set goal: critical analysis (when identifying the essential features of remuneration and motivation); statistical (to identify the conditions and reasons for the need to strengthen the motivational function, taking into account regional specifics); generalization (in the process of developing and substantiating proposals for improving the motivational function).

Findings. The peculiarities, conditions and needs for improving the motivational function of remuneration in general and taking into account regional specifics are analysed. It is proved on the basis of the analysis of statistical indicators that in modern conditions the main feature of the motivational function of remuneration, especially noticeable in the regional section, is the decrease of its role. The position is substantiated that for the purposes of ensuring the growth of motivation, it is advisable to set the minimum wage at a level that corresponds to the cost of labor of an unskilled worker, to take into account the differences in the amount of wages that exist in the regional section in order to smooth them out, to apply a system of employee insurance in case of risk situations through the war.

Originality. On the basis of a critical analysis of the existing author's positions and statistical data, the role and directions of improving the motivational function of labour remuneration in the conditions of war, the application of the employee insurance system in the event of risk situations arising due to military operations are substantiated.

Practical value. The implementation of the proposed innovations in terms of strengthening the motivational function of remuneration, its equalization taking into account regional indicators and the use of internal additional stabilizing and encouraging levers will contribute to the strengthening of the motivational function of remuneration and the activation of its socio-economic purpose.

Key words: management, remuneration, motivational function, salary, social justice, analysis, regional development.