

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-42>

УДК 331.2:331.101.3

JEL classification: J31; M52

СКЛЯРУК Тетяна

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8890-9152>

tetiana.v.skliaruk@lpnu.ua

СУЛИМА Матвій

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0000-6192-781X>

matvii.sulyma.me.2025@lpnu.ua

ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ОСНОВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах трансформації соціально-трудових відносин, цифровізації економіки та посилення глобальної конкуренції на ринку праці зростає значення ефективних механізмів мотивування персоналу. Одним із основних інструментів економічного впливу на поведінку працівників виступає заробітна плата, яка поєднує функції винагороди за працю, стимулювання результативності та забезпечення відтворення робочої сили. У статті розкрито економічну сутність заробітної плати та її місце у системі управління персоналом підприємства. Значну увагу приділено аналізуванню теоретичних підходів до матеріального стимулювання працівників у контексті класичних і сучасних теорій мотивації. Показано, що рівень та структура оплати праці формують економічну основу мотиваційного механізму підприємства і впливають на продуктивність, якість роботи та зацікавленість персоналу в досягненні організаційних результатів.

Розглянуто функціональні аспекти заробітної плати, зокрема відтворювальну, стимулюючу, регулюючу, соціальну та розподільчу функції, які забезпечують баланс інтересів працівника і роботодавця. Проаналізовано взаємозв'язок між рівнем винагороди, структурою оплати праці та результативністю трудової діяльності. Особливу увагу приділено ролі змінної складової заробітної плати та використанню систем оцінювання результативності працівників на основі ключових показників ефективності (КРІ).

Окреслено основні проблеми формування системи оплати праці в Україні, серед яких дисбаланс між рівнем оплати та продуктивністю праці, недостатня прозорість преміювання, поширення тінізації доходів і трудова міграція кваліфікованих кадрів. Обґрунтовано доцільність удосконалення механізмів формування заробітної плати шляхом оптимізації її структури, впровадження КРІ-орієнтованих систем винагороди, використання цифрових інструментів моніторингу результативності та поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Заробітна плата розглядається як стратегічний інструмент управління персоналом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечує ефективне використання трудового потенціалу.

Ключові слова: заробітна плата, мотивування персоналу, система оплати праці, продуктивність праці, матеріальне стимулювання, КРІ, управління персоналом.

SKLIARUK Tetiana, SULYMA Matvii

Lviv Polytechnic National University

WAGES AS THE PRIMARY ECONOMIC INSTRUMENT FOR EMPLOYEE MOTIVATION

The transformation of socio-labor relations, rapid digitalization of economic processes, and intensification of competition in the labor market significantly increase the importance of effective employee motivation for modern enterprises. Under these conditions, wages play a crucial role as a key economic instrument that shapes employees' work behavior, productivity, and engagement in organizational performance. An effective remuneration system not only compensates labor efforts but also forms economic incentives that influence the quality and efficiency of work.

The article focuses on the economic essence of wages and their role within the system of personnel management. Wages are considered as a complex socio-economic category that reflects the distribution of income between employees and employers and determines the level of material well-being of the workforce. Particular attention is devoted to the functional role of wages, including reproductive, stimulating, regulatory, social, and distributive functions. These functions ensure the balance of interests between labor and capital and contribute to the stability of socio-economic relations within enterprises.

The theoretical foundations of employee motivation are analyzed through the prism of classical and modern motivation theories, including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, and Vroom's expectancy theory. Within these conceptual approaches, wages are interpreted as a central element of the motivational mechanism that creates a direct connection between labor results and employee rewards. The analysis demonstrates that both the level and structure of remuneration significantly influence labor productivity, work quality, and employees' willingness to achieve organizational objectives.

Special attention is paid to contemporary challenges in the formation of wage systems in Ukraine, such as the imbalance between wages and labor productivity, limited transparency of bonus systems, shadow wage payments, and migration of highly qualified labor resources. These factors weaken the motivational potential of remuneration systems and negatively affect the competitiveness of enterprises.

Improving remuneration mechanisms requires the introduction of KPI-oriented compensation models, optimization of wage structures, wider application of digital monitoring tools, and integration of financial and non-financial incentives. In this context, wages function not merely as compensation for labor input but as a strategic management instrument that promotes employee engagement, productivity growth, and sustainable socio-economic development of enterprises.

Keywords: wages; employee motivation; remuneration system; labor productivity; KPI-based compensation; material incentives.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується трансформацією соціально-трудових відносин, активним впровадженням цифрових технологій та поглибленням євроінтеграційних процесів. За таких умов особливої ваги набуває проблема ефективного мотивування працівників. Посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, поширення трудової міграції та нестабільність економічного середовища зумовлюють необхідність удосконалення системи оплати праці як одного з ключових інструментів управління трудовою поведінкою персоналу.

Заробітна плата є не лише винагородою за виконану роботу, а й вагомим економічним стимулом, що впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань і рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Водночас в Україні зберігаються проблеми диспропорцій в оплаті праці, недостатнього зв'язку між результатами праці та розміром винагороди, а також зниження реальної купівельної спроможності доходів населення.

За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи оплати праці, яка забезпечувала б узгодження інтересів працівників і роботодавців, сприяла підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємств. Важливим напрямом є також впровадження сучасних моделей матеріального стимулювання, орієнтованих на результативність діяльності та розвиток людського капіталу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика заробітної плати як економічної категорії та ключового інструменту мотивування працівників активно досліджується в сучасній українській економічній науці. Значну увагу питанням трансформації оплати праці, її функціям та ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств приділяє Анатолій Колот, який обґрунтовує необхідність модернізації систем матеріального стимулювання в умовах цифровізації економіки та зміни форм зайнятості [1].

Соціально-економічні аспекти формування доходів населення та диференціації заробітної плати ґрунтовно висвітлено у працях Елла Лібанова, де наголошується на важливості забезпечення соціальної справедливості й підвищення продуктивності праці як основи сталого розвитку [2].

Дослідження сучасних тенденцій ринку праці, структурних змін у сфері зайнятості та впливу рівня оплати праці на конкурентоспроможність підприємств здійснено у працях Ольга Грішнова, яка акцентує увагу на необхідності посилення зв'язку між результатами праці та винагородою як чинника ефективної мотивації персоналу [3].

Нормативно-правові засади організації оплати праці визначені положеннями Закон України «Про оплату праці» (зі змінами) [4], що встановлює принципи державного регулювання та гарантії в сфері заробітної плати.

Попри наявність значного наукового доробку, питання підвищення мотиваційної ефективності заробітної плати в умовах воєнних викликів, міграційних процесів та структурної перебудови економіки потребують подальшого поглибленого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі заробітної плати як основного економічного інструменту мотивування працівників та визначення напрямів удосконалення механізмів її формування з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких цілей: розкрити економічну сутність заробітної плати та її функції в системі соціально-трудових відносин; проаналізувати теоретичні підходи до розуміння заробітної плати як інструменту матеріального стимулювання працівників; дослідити взаємозв'язок між рівнем і структурою оплати праці та мотивацією трудової діяльності персоналу; виявити основні проблеми формування системи оплати праці в сучасних умовах господарювання; обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів формування заробітної плати з урахуванням принципів результативності, справедливості та економічної доцільності.

Реалізація зазначених завдань дозволить комплексно оцінити значення заробітної плати у формуванні мотиваційного середовища підприємства та визначити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи матеріального стимулювання працівників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку праці та трансформації соціально-економічного середовища ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу.

Незважаючи на різноманіття інструментів матеріального й нематеріального стимулювання, саме заробітна плата залишається базовим економічним механізмом впливу на трудову поведінку працівників [16].

Заробітна плата як економічна категорія є формою грошового вираження вартості робочої сили та відображає систему соціально-економічних відносин між працівником і роботодавцем з приводу розподілу створеного продукту. Вона виступає одночасно винагородою за виконану працю, джерелом доходу працівника та елементом витрат підприємства. Через механізм оплати праці формується баланс інтересів сторін трудових відносин, визначається рівень матеріального забезпечення працівників та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання [5, 15].

У системі соціально-трудових відносин заробітна плата виконує низку важливих функцій [1, 2, 5, 15]:

1. Відтворювальна функція полягає у забезпеченні працівнику та його сім'ї необхідних умов для відновлення фізичних і інтелектуальних здібностей до праці, підтримання належного рівня життя та розвитку людського капіталу.

2. Стимулююча функція проявляється у впливі рівня та структури оплати праці на продуктивність, якість і результативність трудової діяльності. Саме через систему преміювання, бонусів, доплат, надбавок та КРІ формується зацікавленість працівника у досягненні конкретних показників діяльності. Змінна складова заробітної плати, пов'язана з результатами праці, посилює відповідальність працівника за кінцевий результат і сприяє підвищенню ефективності підприємства.

3. Регулююча функція полягає у впливі заробітної плати на перерозподіл трудових ресурсів між галузями, регіонами та видами економічної діяльності, формуючи ринкові стимули до професійної мобільності.

4. Соціальна функція забезпечує реалізацію принципів соціальної справедливості, зменшення надмірної диференціації доходів та підтримання соціальної стабільності в суспільстві.

5. Розподільча функція відображає участь заробітної плати у розподілі валового внутрішнього продукту між працею і капіталом, визначаючи частку доходів працівників у створеній доданій вартості.

Слід відмітити, що заробітна плата виступає не лише формою компенсації витрат праці, а комплексним економічним інструментом впливу на трудову поведінку персоналу. Особливого значення набуває її стимулююча функція, яка реалізується через гнучкі системи преміювання, бонусні програми та оцінювання результативності працівників на основі ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяє поєднати інтереси працівника та підприємства [16].

Проблема визначення ролі заробітної плати у системі мотивування персоналу ґрунтується на положеннях класичних і сучасних теорій мотивації. Розгляд цих теорій дозволяє глибше зрозуміти економічну природу матеріального стимулювання та обґрунтувати місце заробітної плати у структурі мотиваційного механізму підприємства.

Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, мотивація людини формується через послідовне задоволення п'яти груп потреб: фізіологічних, потреб безпеки, соціальних, потреб у повазі та самореалізації. Базовими є саме фізіологічні потреби та потреби безпеки, які безпосередньо пов'язані з рівнем доходу. Заробітна плата у цьому контексті виступає головним інструментом забезпечення матеріальних умов існування працівника. Лише після задоволення базових матеріальних потреб виникає можливість переходу до вищих рівнів мотивації. Таким чином, без належного рівня оплати праці реалізація інших стимулів є обмеженою [15].

Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, чинники мотивації поділяються на гігієнічні та мотивуючі. Заробітна плата належить до гігієнічних факторів, тобто її недостатній рівень викликає незадоволення працівника, однак сама по собі вона не гарантує високої мотивації без поєднання з іншими факторами — визнанням, кар'єрним зростанням, змістом роботи. Проте важливо підкреслити, що відсутність належної матеріальної винагороди блокує дію інших стимулів. Отже, заробітна плата створює базове мотиваційне середовище, без якого неможливе ефективне функціонування системи нематеріального стимулювання [15, 16].

Особливе значення для пояснення ролі заробітної плати має теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої сила мотивації визначається трьома складовими: очікуванням (зв'язок між зусиллям і результатом), інструментальністю (зв'язок між результатом і винагородою) та валентністю (цінність винагороди для працівника). Заробітна плата виступає основною формою винагороди, яка має чіткий кількісний вимір і може бути безпосередньо пов'язана з результатами діяльності через систему премій, бонусів та КРІ. Якщо працівник усвідомлює, що підвищення його продуктивності безпосередньо вплине на рівень доходу, мотиваційний ефект значно посилюється [15].

Водночас ефективність зазначеного економічного механізму залежить від того, наскільки працівник усвідомлює і приймає зв'язок між результатами праці та винагородою. Саме це пояснює теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої сила мотивації визначається очікуванням результату, інструментальністю винагороди та її цінністю для працівника.

Формула Віктора Врума [15]:

$$M = [E \rightarrow P] \times [P \rightarrow R] \times V \quad (1)$$

де : Сила мотивації (M);

Очікування (E): Співвідношення «Зусилля — Результат»;
 Інструментальність (P);
 Валентність (V);
 Нагорода (R).

Слід відмітити, що оплата праці справді сьогодні виступає основною мотивацією для працівників, проте дієздатною вона може бути лише у поєднанні різних чинників. Саме тому так важливо правильно та виважено приймати рішення щодо оцінки її впливу на моральний та матеріальний стан працівників.

Порівняння матеріального та нематеріального стимулювання свідчить, що останнє (визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура, гнучкий графік) підсилює довгострокову лояльність і залученість персоналу. Водночас матеріальне стимулювання, насамперед заробітна плата, забезпечує базову економічну зацікавленість працівника в результатах своєї праці. У сучасних умовах ринку праці саме рівень та структура оплати праці визначають конкурентоспроможність роботодавця та здатність утримувати кваліфіковані кадри.

Аналізування основних теоретичних підходів дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на багатофакторність мотиваційного механізму, заробітна плата залишається базовим економічним стимулом трудової діяльності. Вона створює основу для реалізації інших мотиваційних чинників і забезпечує прямий зв'язок між результатами праці та винагородою, що визначає її ключову роль у системі управління персоналом [15].

Система організації праці, мотивування та оплати має бути орієнтована на підвищення ефективності трудової діяльності. Для цього варто застосовувати різноманітні підходи та інструменти морального та матеріального заохочення. Серед інструментів матеріального заохочення розрізняють такі види: компенсаційні витрати (забезпечення від потенційних втрат), стимулюючі (здійснюються для підсилення стимулу працювати) [5, 15].

Коли в персоналу зростає заробітна плата, він починає бути більше заохоченим у поглибленні власних знань в даній галузі, а також удосконалює наявні та намагається набути нових навичок для підвищення своєї конкурентоздатності.

Важливо також розуміти, що збільшення заробітної плати має бути мотивовано не лише бажанням підвищити якість робочої сили. Тому що, якщо спочатку буде зростати оплата працівників, а лише потім кількість продукції, може виникнути певний дисбаланс, який в подальшому стає зародком інфляції [6].

Саме неправильне визначення грошової оцінки діяльності працівників призводить до різноманітних проблем, які можуть виникнути. Наприклад, завищення оплати праці може не лише не мотивувати працівників, але й призвести до занедбання з їхньої сторони до своєї діяльності. Так само як і заниження оплати праці чи відсутність преміювання призводить до негативних наслідків (наприклад випадки корупції серед державних управлінців) [8].

Аналізуючи вплив заробітної плати на мотивацію працівників, доцільно розглядати не лише її абсолютний рівень, а й структуру. У сучасній практиці управління персоналом заробітна плата складається з трьох основних елементів [6, 15]:

✓ **Базова частина (фіксована заробітна плата)** – гарантований дохід працівника, що виплачується незалежно від поточних результатів діяльності. Вона забезпечує стабільність, передбачуваність доходів та реалізацію відтворювальної функції оплати праці.

✓ **Змінна частина (премії, бонуси, надбавки, KPI-винагороди)** – залежить від індивідуальних або колективних результатів роботи. Саме ця складова безпосередньо пов'язує трудові зусилля працівника з фінансовим результатом, реалізуючи стимулюючу функцію заробітної плати.

✓ **Соціальний пакет (додаткові виплати та пільги)** – медичне страхування, оплата навчання, компенсація харчування, транспортні витрати, програми участі у прибутку тощо. Соціальний пакет підсилює довгострокову лояльність працівника та формує його прив'язаність до підприємства.

Особливе значення для підвищення продуктивності праці має змінна складова заробітної плати. Економічний механізм її впливу полягає у формуванні прямої залежності між результатами діяльності та рівнем доходу працівника. Якщо частка змінної винагороди є достатньою та прозоро визначеною через систему ключових показників ефективності (KPI), працівник отримує чіткий сигнал про необхідність підвищення продуктивності, якості роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства [5].

Оптимальне поєднання цих складових забезпечує баланс між стабільністю та стимулюванням. Надмірна частка фіксованої зарплати знижує мотиваційний ефект, тоді як переважання змінної частини без гарантій стабільності може спричинити соціальну напруженість.

Економічний зв'язок між оплатою праці та результативністю можна подати у вигляді функціональної залежності [15]:

$$W = f(P, Q, R) \quad (2),$$

де, W – рівень заробітної плати;

P – продуктивність праці;

Q – якість виконання роботи;

R – кінцеві результати діяльності підприємства.

Отже, заробітна плата виступає економічним механізмом трансформації індивідуальних трудових зусиль у фінансовий результат.

Слід відмітити, що різні компанії використовують власні методи оцінювання рівня заробітної плати та її впливу на мотивацію персоналу (табл. 1)

Таблиця 1

Методи оцінювання рівня заробітної плати та її впливу на мотивацію персоналу на прикладах підприємств

№	Назва підприємства	Спосіб стимулювання заробітною платою	Опис способу	Результат
1	Google [8]	Peer-to-Peer Bonus (взаємне преміювання працівників)	Під час виконання проєктів працівники самостійно обирають найкращих членів команди та ініціюють їх преміювання	Покращення корпоративної взаємодії, зростання командної відповідальності
2	Netflix [9]	Top of the Market (оплата на рівні найвищих ринкових ставок)	Компанія виплачує працівнику винагороду, еквівалентну максимально можливій на ринку для його кваліфікації	Фокусування персоналу на інноваціях та утримання висококваліфікованих кадрів
3	Нова Пошта [10]	Індекс лояльності клієнтів (преміювання за показниками задоволеності клієнтів)	Розмір премії залежить від показника NPS та якості обслуговування	Підвищення якості сервісу та задоволеності клієнтів
4	SoftServe [11]	Knowledge Bonus (бонус за професійний розвиток)	Доплата за проходження курсів підвищення кваліфікації, міжнародні сертифікації та участь у конференціях	Підвищення рівня знань працівників і конкурентоспроможності компанії
5	Microsoft [17]	Performance-Based Pay (оплата за результатами діяльності)	Частина винагороди залежить від індивідуальних і командних KPI	Зростання продуктивності та відповідальності за результат
6	Amazon [18]	Stock-Based Compensation (винагорода у вигляді акцій компанії)	Працівники отримують частину винагороди у вигляді акцій, що залежить від тривалості роботи та результатів	Довгострокова лояльність і зацікавленість у розвитку компанії
7	Deloitte [19]	Flexible Benefits System (гнучка система компенсацій)	Працівник самостійно обирає форму частини винагороди (страхування, навчання, грошова компенсація)	Підвищення індивідуальної задоволеності та мотивації
8	EPAM (Україна) [20]	Bonus Linked to Project Performance (бонус за результатами проєкту)	Преміювання залежить від фінансових результатів реалізованого проєкту	Посилення орієнтації на ефективність та командну роботу

Джерело: сформовано авторами на основі [8, 9, 10, 11, 17, 18, 19, 20]

Отже, із наведених методів оцінювання рівня заробітної плати та її впливу на мотивацію персоналу на прикладі підприємств (табл. 1) бачимо, що різноманітні методи підвищення заробітної плати дозволяють мотивувати працівників і збільшити їхню продуктивність, що робить їх конкурентоздатними на не лише вітчизняному, а й на міжнародному ринках праці.

Значний вплив на стимулювання персоналу чинить сучасний тренд до глобальної цифровізації. Зокрема, транснаціональні компанії намагаються ввести спеціальний онлайн моніторинг для вимірювання заробітної плати, яка має бути виплачена працівникам, що є надзвичайно ефективним методом на сучасному світовому ринку праці [13].

Окремим аспектом збільшення значення технологій є також масова автоматизація процесів, яка призводить до заміни людської праці на Штучний інтелект, що загрожує працівникам втратою своїх робочих місць, а також спонукає їх розширювати свою кваліфікацію [15].

Сьогоднішнім трендом майже всіх світових компаній є орієнтація на якісних працівників, оскільки щороку нестача кваліфікованих кадрів лише посилюється. Саме тому HR-відділи різних підприємств розробляють системи для залучення працівників. Наприклад, ви можете обрати між розміром внеску на соціальне страхування або переведенням цих коштів прямо до своєї заробітної плати [13].

Важливо також розуміти, що висококваліфіковані конкурентоздатні працівники очікують не лише належного рівня оплати та умов праці, але також і відповідного ставлення до них зі сторони підприємства. Кожен працівник має свої власні матеріальні потреби, і саме заробітна плата постає основним чинником, який може їх задовільнити. Саме тому аналіз дозволяє стверджувати, що оплата праці є головним інструментом впливу на працівника.

Часто стимулювати працівників до ефективної роботи можна через їхню власну вигоду в діяльності підприємства. Наприклад, придбання акцій компанії дозволяє працівникам брати активну участь в житті компанії, що в подальшому і призводить до зростання заробітної плати. Саме така система поширена у розвинених країнах світу. У США 60% сімей є тримачами акцій, зокрема у компаніях, де вони працюють, що

вказує на те, що дана система стимулювання праці є ефективною. У країнах ЄС кількість тримачів акцій за останні роки збільшилася у 3-4 рази, що дозволяє зробити висновок про поширення даної системи, а отже про її результативність [15].

Суть ефективного управління мотивацією та персоналом полягає в бажанні керівника отримати якомога більше прибутку. Для мотивування працівників доцільно розглядати короткострокові та довгострокові цілі. Саме до короткострокових цілей відноситься заробітна плата, що дозволяє ставити конкретні цілі перед працівником. Порозуміння між керівником та персоналом формує цілий мотиваційний пласт, який надає можливість ефективно співпрацювати [16].

У сучасних умовах ринку ми можемо спостерігати бажання керівництва, а почасти і самих працівників, перекладати власну відповідальність на когось іншого, що не забезпечує належні умови в колективі для якісної праці. Саме заробітна плата виступає чинником “згладжування кутів”. Проте для її якомога більш ефективного використання необхідно впроваджувати прозору систему моніторингу праці.

Тим не менш, потрібно розуміти, що заробітна плата не може бути основним чинником мотивації працівників, якщо не буде поєднана разом із іншими чинниками.

Незважаючи на значний потенціал заробітної плати як інструменту мотивування працівників, вітчизняна практика організації оплати праці характеризується низкою системних проблем, які знижують її стимулюючий ефект. Серед основних слід виділити наступні [1, 5, 13, 16]:

1. Дисбаланс між оплатою праці та продуктивністю. Однією з основних проблем є невідповідність темпів зростання заробітної плати показникам продуктивності праці. Підвищення оплати без реального зростання результативності діяльності підприємства може спричинити фінансову нестійкість, інфляційний тиск та зниження конкурентоспроможності. Водночас недооцінка праці високопродуктивних працівників демотивує персонал і стимулює пошук альтернативної зайнятості [1].

2. Тінізація доходів. Поширення практики виплати частини заробітної плати «в тіні» негативно впливає на соціальний захист працівників, зменшує надходження до бюджету та підриває довіру до системи оплати праці. Така практика спотворює реальні стимули до підвищення продуктивності та знижує прозорість трудових відносин [13].

3. Відсутність прозорої системи преміювання. Нечітко визначені критерії нарахування премій та суб’єктивізм у їх розподілі знижують мотиваційний ефект змінної частини заробітної плати. За відсутності прозорих КРІ працівник не бачить прямого зв’язку між зусиллями та винагородою, що суперечить логіці теорії очікувань і послаблює стимулюючу функцію оплати праці [16].

4. Низька частка змінної складової заробітної плати. У багатьох підприємствах переважає фіксована частина заробітної плати, що обмежує її мотиваційний потенціал. За умов мінімальної залежності доходу від результатів праці працівники не мають достатніх економічних стимулів до підвищення продуктивності, інноваційності та відповідальності [5].

5. Міграція кваліфікованих кадрів. Невідповідність рівня оплати праці міжнародним стандартам та обмежені можливості професійного зростання сприяють трудовій міграції. Втрата кваліфікованих кадрів знижує інтелектуальний потенціал підприємств та посилює дефіцит робочої сили на внутрішньому ринку [13].

Систематизація зазначених проблем свідчить про необхідність комплексного підходу до реформування системи оплати праці, який передбачає поєднання економічної доцільності, соціальної справедливості та результативності трудової діяльності.

З урахуванням виявлених проблем та сучасних трансформацій соціально-економічного середовища вдосконалення системи оплати праці має здійснюватися на основі принципів результативності, справедливості та економічної доцільності. Серед основних напрямів удосконалення системи оплати праці слід виділити наступні [1, 8, 12, 14, 16]:

1. Запровадження КРІ-орієнтованих систем оплати праці. Одним із основних напрямів є формування прозорої системи винагороди, пов’язаної з досягненням конкретних показників ефективності (КРІ). Чітке визначення критеріїв оцінювання результатів праці дозволяє: забезпечити прямий зв’язок між зусиллями працівника та рівнем його доходу; підвищити продуктивність; зменшити суб’єктивізм у нарахуванні премій [8].

2. Оптимізація структури заробітної плати. Раціональне співвідношення базової та змінної частини заробітної плати сприяє поєднанню стабільності та мотиваційного впливу. Доцільним є: забезпечення гарантованого рівня базового доходу; поступове збільшення частки змінної складової залежно від результативності; впровадження колективних бонусів для підвищення командної відповідальності [15].

3. Індексація заробітної плати з урахуванням інфляційних процесів. З метою збереження купівельної спроможності доходів необхідно систематично переглядати рівень оплати праці відповідно до макроекономічних показників, що сприятиме зниженню соціальної напруги та підвищенню довіри до роботодавця [1].

4. Підвищення прозорості та цифровізація процесів нарахування. Використання автоматизованих систем обліку та електронного моніторингу результативності праці мінімізує суб’єктивні фактори, підвищує прозорість розрахунків і зміцнює довіру працівників до системи винагороди [12].

5. Запровадження програм участі працівників у прибутку. Механізми участі у прибутку, бонуси за фінансові результати підприємства або надання корпоративних акцій формують довгострокову зацікавленість працівників у розвитку компанії та посилюють їхню економічну відповідальність [16].

6. Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів. Ефективна система мотивації передбачає поєднання фінансових винагород із кар'єрними можливостями, професійним розвитком та формуванням позитивної корпоративної культури. Саме комплексність підходу забезпечує стійкий мотиваційний ефект [14].

Слід відмітити, що удосконалення механізмів формування заробітної плати повинно базуватися на поєднанні економічної ефективності та соціальної відповідальності. Лише системний підхід до організації оплати праці дозволяє перетворити заробітну плату з інструменту компенсації витрат праці на стратегічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Заробітна плата виступає ключовим економічним інструментом мотивування працівників у сучасних умовах трансформації соціально-трудових відносин. Вона поєднує відтворювальну, стимулюючу, регулюючу, соціальну та розподільчу функції, забезпечуючи баланс інтересів працівника і роботодавця та формуючи економічну основу трудової активності.

Ефективність мотиваційного впливу оплати праці визначається не лише її рівнем, а й структурою. Оптимальне поєднання базової та змінної частин, а також соціального пакета створює передумови для підвищення продуктивності, якості праці та зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей підприємства. Особливе значення має змінна складова, пов'язана з результатами діяльності через систему ключових показників ефективності.

Водночас існують системні проблеми формування оплати праці, зокрема дисбаланс між рівнем винагороди та продуктивністю, недостатня прозорість преміювання, тінізація доходів і міграція кваліфікованих кадрів. Подолання цих викликів потребує впровадження прозорих KPI-орієнтованих механізмів, оптимізації структури заробітної плати, індексації доходів та інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів.

Таким чином, заробітна плата набуває значення стратегічного інструменту управління персоналом, здатного забезпечити економічну результативність підприємства та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів розвитку економіки України.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення впливу цифровізації економіки та розвитку дистанційних форм зайнятості на трансформацію систем оплати праці. Особливої уваги потребує аналіз ефективності KPI-орієнтованих моделей винагороди в умовах гнучких форматів роботи та використання цифрових платформ управління персоналом.

Перспективним напрямом є емпіричне оцінювання взаємозв'язку між структурою заробітної плати та показниками продуктивності праці на рівні окремих галузей економіки. Важливим також є дослідження механізмів інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у контексті формування довгострокової мотивації та зниження трудової міграції.

Подальшого наукового обґрунтування потребують питання оптимізації частки змінної складової заробітної плати, розроблення адаптивних моделей участі працівників у прибутку підприємства та формування ефективних механізмів забезпечення соціальної справедливості в оплаті праці в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій економіки України.

Література

1. Колот А. М. Трансформація інституту заробітної плати в умовах глобальних викликів. Економіка України. 2017. № 7. С. 3–18.
2. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: пріоритети соціальної політики. Київ: НАН України, 2019. 328 с.
3. Грішнова О. А. Розвиток трудового потенціалу та мотивація персоналу в умовах інноваційної економіки. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 2. С. 15–23.
4. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змін та доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
5. Гевко О.М., Федішин І.О. (2018). Заробітна плата як чинник підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства. Інноваційна економіка. № 5-6. С. 91–96. URI: <https://surl.lj/dqvzch>
6. Денисенко М.П., Смоляр Л.Г. (2015). Заробітна плата як основна форма матеріального стимулювання персоналу. Економіка та держава. № 11. С. 22–26. URI: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/64349>
7. Брич В. Я., Федірків І. Б. (2007). Заробітна плата як основна форма матеріального стимулювання персоналу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». Вип. 9. Ч. 2. С. 49–55. URI: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/555/1/material.pdf>

8. Google LLC, URL: <https://www.google.com/search?q=https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>
9. Netflix Jobs, URL: <https://jobs.netflix.com/culture>
10. Нова пошта, URL: https://www.google.com/search?q=https://novaposhta.ua/report/UA_report_2022.pdf
11. SoftServe, URL: <https://www.google.com/search?q=https://www.softserveinc.com/en-us/careers/learning-and-certification>
12. PwC (Психологія стимулів та прозорість виплат), URL: <https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/assets/pdfs/psychology-of-incentives-2024.pdf>
13. Основними характеристиками ринку праці України у першому півріччі 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
14. MDPI: Емоційна заробітна плата та стійкий розвиток (2024), <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/5/2198>
15. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. М. Ковальов, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін. ; за наук. ред. В. М. Ковальова. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 256 с. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/58336c62-6481-4be7-b5eb-ef423db735b1/content>
16. Череп А. В., Хелемендик А. С. (2023). Сучасні системи мотивації персоналу на підприємствах. Економіка та суспільство. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
17. Microsoft. Compensation & benefits [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://careers.microsoft.com/us/en/benefits>
18. Amazon. Pay and stock compensation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.amazon.jobs/en/benefits>
19. Deloitte. Rewards and benefits [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/global/en/careers/life-at-deloitte/rewards-benefits.html>
20. EPAM Systems. Compensation & benefits [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epam.com/careers/benefits>

References

1. Kolot, A. M. (2017). Transformatsiia instytutu zarobitnoi platy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Transformation of the wage institution under global challenges]. *Ekonomika Ukrainy*, (7), 3–18.
2. Libanova, E. M. (2019). *Liudskiy rozvytok v Ukraini: priorityety sotsialnoi polityky* [Human development in Ukraine: Priorities of social policy]. Kyiv: NAN Ukrainy.
3. Hrishnova, O. A. (2018). Rozvytok trudovoho potentsialu ta motyvatsiia personalu v umovakh innovatsiinoi ekonomiky [Development of labor potential and personnel motivation in an innovative economy]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, (2), 15–23.
4. Verkhovna Rada Ukrainy. (1995). Pro oplatu pratsi: Zakon Ukrainy vid 24.03.1995 № 108/95-VR (zi zminamy ta dopovnenniamy) [On remuneration of labor: Law of Ukraine No. 108/95-VR]. Retrieved March 1, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
5. Hevko, O. M., & Fedyshyn, I. O. (2018). Zarobitna plata yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti systemy motyvatsii personalu pidpriemstva [Wages as a factor in increasing the efficiency of personnel motivation systems]. *Innovatsiina ekonomika*, (5–6), 91–96. <https://surl.lu/dqvzch>
6. Denysenko, M. P., & Smoliar, L. H. (2015). Zarobitna plata yak osnovna forma materialnoho stymuliuvannia personalu [Wages as the main form of material incentives for personnel]. *Ekonomika ta derzhava*, (11), 22–26. <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/64349>
7. Brych, V. Ya., & Fedirkiv, I. B. (2007). Zarobitna plata yak osnovna forma materialnoho stymuliuvannia personalu [Wages as the main form of material incentives for personnel]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*, 9(2), 49–55. <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/555/1/material.pdf>
8. Google LLC. (n.d.). Set goals with OKRs: Introduction. Retrieved March 1, 2026, from <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>
9. Netflix. (n.d.). Company culture. Retrieved March 1, 2026, from <https://jobs.netflix.com/culture>
10. Nova Poshta. (2022). Annual report 2022. Retrieved March 1, 2026, from https://novaposhta.ua/report/UA_report_2022.pdf
11. SoftServe. (n.d.). Learning and certification. Retrieved March 1, 2026, from <https://www.softserveinc.com/en-us/careers/learning-and-certification>
12. PwC. (2024). *The psychology of incentives and pay transparency*. Retrieved March 1, 2026, from <https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/assets/pdfs/psychology-of-incentives-2024.pdf>
13. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2024). Osnovni kharakterystyky rynku pratsi Ukrainy u pershomu pivrichchi 2024 roku [Main characteristics of the labor market of Ukraine in the first half of 2024]. Retrieved March 1, 2026, from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
14. MDPI. (2024). Emotional salary and sustainable development. *Sustainability*, 16(5), 2198. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/5/2198>
15. Kovalov, V. M. (Ed.). (2006). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social-labor relations]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/58336c62-6481-4be7-b5eb-ef423db735b1/content>
16. Cherep, A. V., & Khelemyndyk, A. S. (2023). Suchasni systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvakh [Modern personnel motivation systems at enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
17. Microsoft. (n.d.). Compensation & benefits. Retrieved March 1, 2026, from <https://careers.microsoft.com/us/en/benefits>
18. Amazon. (n.d.). Pay and stock compensation. Retrieved March 1, 2026, from <https://www.amazon.jobs/en/benefits>
19. Deloitte. (n.d.). Rewards and benefits. Retrieved March 1, 2026, from <https://www2.deloitte.com/global/en/careers/life-at-deloitte/rewards-benefits.html>
20. EPAM Systems. (n.d.). Compensation & benefits. Retrieved March 1, 2026, from <https://www.epam.com/careers/benefits>