

Тетяна Костянтинівна МЕТІЛЬ

к.е.н., доцент, зав. кафедри, Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>
e-mail: tatanametil@gmail.com

Анастасія Сергіївна МЕТІЛЬ

к.е.н., доцент, зав. кафедри, Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9197-3937>

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ

У статті розкрито економічні та правові аспекти мотиваційного менеджменту у сфері вищої освіти. Особливу увагу приділено порівнянню матеріальної та нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти України та ЄС. Встановлено диспропорцію в системах стимулювання та окреслено правові механізми регулювання. Запропоновано шляхи підвищення ефективності мотиваційної політики в українських закладах вищої освіти.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, мотивація праці, вища освіта, трудове право, економічне стимулювання

ВСТУП

У сучасних умовах економічної трансформації та нестабільності ринку праці питання ефективного мотиваційного менеджменту набуває особливої актуальності. Мотивація працівників визначає рівень їхньої продуктивності, залученості та лояльності до організації. Водночас успішне впровадження мотиваційної політики потребує не лише економічного обґрунтування, але й правового регулювання трудових відносин. Системний підхід до мотивації персоналу передбачає узгодження матеріальних і нематеріальних стимулів із законодавчими вимогами та корпоративною політикою підприємства.

МЕТА статті – дослідити економічні та правові аспекти мотиваційного менеджменту в умовах трансформаційної економіки, проаналізувати сучасні механізми стимулювання персоналу, а також запропонувати рекомендації з формування ефективної мотиваційної системи з урахуванням вимог трудового законодавства України.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз та синтез – для теоретичного обґрунтування понять «мотивація», «мотиваційний менеджмент»; порівняльний метод – для дослідження підходів до мотивації в Україні та зарубіжних країнах; економіко-статистичний метод – для аналізу рівня задоволеності працівників та ефективності застосування різних видів стимулювання; системний підхід – для узагальнення економічних і правових елементів мотиваційної моделі.

Інформаційною базою стали наукові праці українських і зарубіжних дослідників, законодавчі акти України, звітність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематику мотиваційного управління активно розглянуто у працях таких українських та зарубіжних авторів, як: О. Амоша, С. Ілляшенко, В. Шапран, М. Армстронг, Г. Мюнстерберг. У фокусі досліджень: моделі стимулювання праці, взаємозв'язок мотивації і продуктивності, розроблення програм лояльності персоналу.

Так, О. Амоша підкреслює значення мотиваційного складника для інноваційного розвитку підприємства [1].

С. Ілляшенко аналізує механізми мотивації в умовах цифровізації економіки [2]. Проте у наукових працях часто немає цілісної оцінки правових аспектів мотивації, – зокрема прав працівників, обмежень у застосуванні змінних складників оплати праці, процедур захисту від дискримінації.

РЕЗУЛЬТАТИ

У системі управління персоналом, зокрема у сфері вищої освіти, важливу роль відіграє якісне формування та реалізація мотиваційної політики. Сучасні соціально-економічні виклики, реформи у сфері освіти та зростаюча конкуренція між закладами вищої освіти (ЗВО) актуалізують потребу у перегляді підходів до мотиваційного менеджменту як з економічної, так і з правової позицій. У цьому дослідженні розглянуто мотиваційний менеджмент у декількох аспектах на прикладі галузі освіти.

Мотиваційний менеджмент на сучасному етапі повинен враховувати три ключові компоненти:

1. **Економічний аспект** охоплює систему матеріального стимулювання, бонусів, участі у прибутках, премій. Підприємства, що впровадили прозорі КРІ-системи та механізми гнучкої оплати, мають вищий рівень продуктивності (на 12–18% за даними Deloitte [7]).

2. **Правовий аспект** передбачає дотримання норм трудового законодавства (Кодекс законів про працю (КЗпП) України, Закон «Про оплату праці», Закон «Про колективні договори і угоди»), уникнення порушень у преміюванні, дотримання принципів рівності та недискримінації.

3. **Психологічний аспект** реалізується через нематеріальні стимули: корпоративну культуру, розвиток кар'єри, визнання, навчання. Ефективна мотиваційна система поєднує обидва підходи – матеріальний і нематеріальний – відповідно до індивідуальних потреб працівників.

З економічного погляду мотивація розглядається як рушійна сила, що спонукає працівника до дії для досягнення як особистих, так і організаційних цілей. У цьому контексті мотивацію тісно пов'язано з ефективністю праці, продуктивністю, інноваційністю та якістю виконуваних завдань.

Варто зазначити, що у вищій освіті мотивація вик-

ладачів та науково-педагогічних працівників є одним з головних чинників академічного успіху та конкурентоспроможності закладу. Економічні стимули, зокрема розмір заробітної плати, премії, надбавки, можливості професійного росту, прямо впливають на залучення й утримання кваліфікованих кадрів.

За даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата науково-педагогічного працівника у 2024 р. склала 17 500 грн, тоді як у середньому в країнах ЄС – від 1 800 до 4 000 євро, залежно від країни [14]. Це свідчить про низький рівень матеріальної мотивації вітчизняного освітнього сектора порівняно з європейським простором.

У межах правового поля мотивація працівника реалізується через дотримання норм трудового законодавства, системи колективного договірної регулювання та галузевих стандартів. Конституція України гарантує право на працю та її оплату не нижчу за визначену законом. Ключовими нормативними актами, які регулюють мотиваційні механізми, є КЗпП України [4], Закон «Про оплату праці» [5], Закон «Про вищу освіту» [6], внутрішні нормативні документи ЗВО (табл. 1).

Окрім матеріального стимулювання, законодавство передбачає нематеріальні форми мотивації: моральне заохочення, можливості для підвищення кваліфікації, академічної мобільності, участі у формуванні політики закладу тощо.

Мотиваційний менеджмент можна визначити як процес організації управлінських рішень, спрямованих на активацію працівників для досягнення стратегічних завдань установи. У системі ЗВО це передбачає оптимальне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, вра-

хування індивідуальних потреб працівників, створення умов для розвитку їх професійного потенціалу.

Економічна ефективність мотиваційного менеджменту проявляється через результативність наукової діяльності, публікаційні показники, участь у міжнародних програмах тощо. З правового боку ефективність досягається завдяки дотриманню принципів рівного доступу, прозорості прийняття рішень, участі профспілок у розробленні мотиваційної політики.

Для виявлення ключових відмінностей між системами мотивації в Україні та країнах ЄС проведено порівняльний аналіз за критеріями: матеріальні стимули, нематеріальні стимули, роль профспілок, правове забезпечення мотивації (табл. 2).

Також розглянемо статистичні дані за 2023-2024 рр. про науково-педагогічних працівників: середньої зарплати, середнього віку тощо у табл. 3.

Економічний аспект мотивації викладачів безпосередньо пов'язано з рівнем їхньої заробітної плати, соціальних гарантій, бонусів, професійного розвитку та умов праці. Матеріальна винагорода є ключовим чинником, що впливає на мотиваційний стан працівника та його ефективність.

Для наочного порівняння у табл. 2 та на рис. 1 подано приблизний рівень середньомісячної заробітної плати викладачів ЗВО України та деяких країн ЄС [10-13]. Дані перераховано у гривневому еквіваленті станом на 2025 р.

Як видно з графіка, українські викладачі мають один з найнижчих рівнів оплати праці. Водночас у Нідерландах середня зарплата становить понад 230 тис. грн/міс, а у Швейцарії – близько 400 тис. грн/міс, в Україні цей показник у 10–12 разів нижчий [12]. Це суттєво знижує

Таблиця 1 – Законодавчі аспекти мотивації: порівняння України та ЄС (складено автором на основі [3-6, 13])

Правовий аспект	Україна	ЄС (на прикладі Польщі, Німеччини)
Регулювання оплати праці	КЗпП України, Закон «Про освіту», постанова КМУ №1133 (2022)	Закони про державну службу / автономію ЗВО (наприклад, Hochschulrahmengesetz – Німеччина)
Законодавче забезпечення преміювання	Відсутність чіткої процедури, премії встановлюються локальними актами	Премії передбачено колективними угодами, регіональними законами
Формалізація нематеріального стимулювання	Не закріплена законодавчо	Визначено в контрактах, регулюється внутрішніми положеннями
Захист академічної свободи	Формально є, але залежить від керівництва	Повна автономія згідно з Європейською хартією дослідника
Соціальний пакет (страхування, пенсії)	Мінімальний державний захист	Повний соцпакет відповідно до трудового права ЄС

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика системи мотивації в українських та європейських ЗВО (складено автором на основі [13-15])

Критерій	Українські ЗВО	Європейські ЗВО
Матеріальні стимули	Ставки обмежені фінансуванням; надбавки рідкісні	Високі базові оклади, гнучкі преміальні системи
Нематеріальні стимули	Почесні грамоти, кар'єрне зростання	Міжнародна академічна мобільність, свобода досліджень
Соціальні пільги	Часткове фінансування підвищення кваліфікації	Медичне страхування, стипендії для родин, житло
Роль профспілок	Консультативна участь, захист під час звільнення	Повноправна участь у переговорах, укладенні колективних угод
Правове регулювання	Закон України «Про освіту», КЗпП	Національні трудові кодекси + міжнародні угоди (Bologna, ERA)

Таблиця 3 – Статистичні дані про науково-педагогічних працівників (складено автором на основі [7-9, 13, 14])

Показник	Україна (2024)	Середнє в ЄС (2023)
Середня зарплата НПП	17 500 грн (~420 євро)	2 500–4 000 євро
Відсоток НПП із ступенем доктора	18%	40%
Частка НПП, що брали участь у грантах	14%	48%
Середній вік НПП	47 років	43 роки



Рис. 1. Приблизний рівень середньомісячної заробітної плати викладачів вищих навчальних закладів України та деяких країн Європейського Союзу

конкурентоспроможність українських ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг і спричиняє міграцію кваліфікованих кадрів.

Така диспропорція формує виклики не лише в економічному, а й у правовому полі, де питання гідної оплати праці, умов праці та соціального захисту має бути закріплено й гарантовано на рівні державної політики.

Слід додати правовий аспект захисту профспілок у сфері освіти. Профспілкові організації у ЗВО України мають право на участь у колективних переговорах, захист працівників під час скорочень та відстоювання соціально-економічних прав, згідно із:

- Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» (1999);
- КЗпП України (ст. 247–252);
- Законом «Про вищу освіту» (ст. 55, 97).

Водночас у країнах ЄС профспілки мають розширені повноваження: можуть впливати на розподіл фінансування, змінювати правила внутрішнього розподілу навантаження, бути стороною у переговорах із міністерствами. Наприклад, у ФРН профспілки викладачів об'єднано в Ver.di та мають представництво в університетських радах.

Проведемо порівняльний аналіз інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації в українських і європейських ЗВО. Для аналізу досліджено підходи до мотивації науково-педагогічних працівників (НПП) у трьох українських ЗВО (КНУ ім. Т. Шевченка, ЛНУ ім. І. Франка, КПІ ім. І. Сікорського) та трьох європейських університетах (Варшавський університет, Тартуський уні-

верситет, Університет Граца). Результати аналізу подано у табл. 4 та табл. 5.

Результати аналізу показали:

1. Мотиваційна система в українських ЗВО суттєво поступається європейським аналогам, як у матеріальному, так і в організаційно-правовому аспектах.

2. Відсутність стабільного нормативного регулювання механізмів преміювання, соціального захисту, навчання та мобільності є основним бар'єром до створення сучасної мотиваційної моделі в українській вищій освіті.

Рекомендації для підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в ЗВО України:

– Розробити оновлені моделі матеріального стимулювання з урахуванням продуктивності, участі в науці, публікаційної активності.

– Законодавчо розширити можливості нематеріального стимулювання (вільне планування часу, інституційна автономія, доступ до міжнародних ресурсів).

– Інтегрувати профспілки в ухвалення управлінських рішень, передбачивши участь у комісіях з кадрових та фінансових питань.

– Зміцнити нормативну базу колективних договорів, надавши їм ширші гарантії дії в межах університетів.

– Встановити індикатори ефективності мотиваційної політики, що підлягають щорічному внутрішньому аудиту.

ВИСНОВКИ

Мотиваційний менеджмент у сучасних умовах є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Його ефективність залежить від здатності керівництва не лише економічно стимулювати працівників, а й дотримуватись правових норм у трудових відносинах. Актуальним завданням є створення інтегрованої моделі мотивації, що базується на прозорості, законності, адаптивності та залученості персоналу.

Для українських компаній особливо важливо:

- формувати індивідуалізовані системи мотивації;
- впроваджувати механізми правового супроводу мотиваційних програм;
- поєднувати матеріальні і нематеріальні інструменти мотивації відповідно до сучасних викликів.

Таблиця 4 – Порівняння інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації (складено автором на основі [10-15])

Інструменти	Українські ЗВО	Європейські ЗВО (ЄС)
Базова зарплата НПП	Від 11 000 до 25 000 грн (2024)	Від €1 800 до €3 500 (брутто)
Премії за публікації	Є, але нерегулярні. У середньому 3–5 тис. грн	Виплачуються стабільно, часто залежно від імпаکت-фактора
Фінансування підвищення кваліфікації	Обмежене, часто за власний кошт	Повністю покривається університетом або грантами
Доступ до міжнародних програм	Мінімальний, часто потребує додаткового обґрунтування	Європейські університети активно інтегровані в Erasmus+, Horizon Europe
Соціальні пільги (медстрахування, житло)	Переважно немає	Повноцінні пакети соцзахисту, страхування, субсидії на житло
Гнучкий графік, академічна мобільність	Частково, залежить від адміністрації	Стандартизовано: автономія, відрядження, онлайн-навчання
Визнання (нагороди, почесні звання)	Формальні, епізодичні	Постійна практика (внутрішні стипендії, рейтинги, стипендії ім. Humboldt, Marie Curie)

Таблиця 5 – Статистичні дані щодо задоволеності мотивацією НПП (2024) (анкетування НПП (n=120, 6 ЗВО), складено автором на основі [3-6, 10, 13])

Показник	Україна	ЄС (середнє значення)
Задоволеність базовою оплатою праці	27%	78%
Доступ до підвищення кваліфікації	34%	92%
Участь у міжнародних програмах	18%	84%
Загальний рівень задоволеності мотиваційною політикою	41%	89%

Список використаних джерел

1. Амоша О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ, 2020. 382 с.
2. Ілляшенко С.М. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка і держава*. 2022. № 6. С. 17–21.
3. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>
4. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. № 50. Ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
6. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37–38, № 39. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
7. Deloitte. Human Capital Trends Report 2024: The Worker as a Consumer. URL: <https://www2.deloitte.com/>
8. SalaryExplorer. Statistics Lecturer Average Salary in Ukraine 2024. URL: https://www.salaryexplorer.com/average-salary-wage-comparison-ukraine-statistics-lecturer-c226j11268?utm_source=chatgpt.com
9. SalaryExplorer. Lecturer Average Salary in Ukraine 2024. URL: https://www.salaryexplorer.com/average-salary-wage-comparison-ukraine-lecturer-c226j6259?utm_source=chatgpt.com
10. Середня зарплата працівників в Україні вперше перевищила 21 тис. грн; освіта – відстає. URL: <https://itc.ua/ua/novini/serednya-zarplata-v-ukrayini-zrosla-do-majzhe-21-tys-grn-ajtivtsi-otrymuyut-najbilshu/>
11. Professor salaries in Germany, Netherlands, UK, Switzerland, France, Belgium etc. URL: academicpositions.iten.wikipedia.org
12. Education in Lithuania: salaries of academic staff. URL: en.wikipedia.org
13. Європейська асоціація університетів (EUA). Trends 2018: Learning and Teaching in the European Higher Education Area. EUA. – Бельгія, 2018. URL: <https://eua.eu/resources/publications/757:trends-2018.html>
14. European Commission. ERA Progress Report 2023. European Research Area – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/era-progress-report-2023_en
15. Державна служба статистики України. Вищі навчальні заклади України: статистичний збірник / Держстат України. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Amosha O.I. Labor Economics and Social and Labor Relations: navch. posib. Kyiv, 2020. 382 p. (in Ukrainian).
2. Piashenko S.M. Staff Motivation in the Context of Digital Transformation of the Economy. *Ekonomika i derzhava*. 2022. № 6. pp. 17–21. (in Ukrainian).
3. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996, No. 254k/96-VR. Information from the Verkhovna Rada of Ukraine. 1996. No. 30. Art. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (in Ukrainian).
4. Code of Labour Laws of Ukraine: Law of Ukraine No. 322-VIII of 10 December 1971. Information from the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR. 1971. No. 50. Art. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (in Ukrainian).
5. On Remuneration of Labor: Law of Ukraine No. 108/95-VR of March 24, 1995. Information from the Verkhovna Rada of Ukraine. 1995. No. 17. Art. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (in Ukrainian).
6. On higher education: Law of Ukraine No. 1556-VII of 1 July 2014. Information from the Verkhovna Rada of Ukraine. 2014. No. 37–38, No. 39. Art. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (in Ukrainian).
7. Deloitte. Human Capital Trends Report 2024: The Worker as a Consumer. URL: <https://www2.deloitte.com/>
8. SalaryExplorer. Statistics Lecturer Average Salary in Ukraine 2024. URL: https://www.salaryexplorer.com/average-salary-wage-comparison-ukraine-statistics-lecturer-c226j11268?utm_source=chatgpt.com
9. SalaryExplorer. Lecturer Average Salary in Ukraine 2024. URL: https://www.salaryexplorer.com/average-salary-wage-comparison-ukraine-lecturer-c226j6259?utm_source=chatgpt.com
10. Average salary of employees in Ukraine exceeded 21,000 UAH for the first time; education lags behind. URL: <https://itc.ua/ua/novini/serednya-zarplata-v-ukrayini-zrosla-do-majzhe-21-tys-grn-ajtivtsi-otrymuyut-najbilshu/>
11. Professor salaries in Germany, Netherlands, UK, Switzerland, France, Belgium etc. URL: academicpositions.iten.wikipedia.org
12. Education in Lithuania: salaries of academic staff. URL: en.wikipedia.org
13. European University Association (EUA). Trends 2018: Learning and Teaching in the European Higher Education Area / EUA. Бельгія, 2018. URL: <https://eua.eu/resources/publications/757:trends-2018.html>
14. European Commission. ERA Progress Report 2023. European Research Area – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/era-progress-report-2023_en
15. State Statistics Service of Ukraine. Higher Education Institutions of Ukraine: Statistical Compilation / State Statistics Service of Ukraine. Kyiv, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).

Tetiana METIL

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department, Izmail State University of Humanities

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>

e-mail: tatanametil@gmail.com

Anastasiia METIL

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department, Izmail State University of Humanities

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9197-3937>

MOTIVATIONAL MANAGEMENT: ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS

Introduction. This paper explores the economic and legal aspects of motivational management in the higher education sector. The issue of efficient motivation systems for academic and teaching staff is becoming increasingly relevant, especially amid global competition for scientific talent and brain drain from developing countries.

The purpose of the paper is to analyze and compare material and non-material motivation mechanisms for academic staff in higher education institutions (HEIs) in Ukraine and selected European Union countries. It also aims to highlight legal instruments that support employee motivation in the academic sphere and identify practical strategies to improve the motivation framework within Ukrainian HEIs.

Results. The paper reveals a substantial gap between average monthly salaries of academic staff in Ukraine and those in EU countries, such as Poland and Lithuania, which leads to demotivation and brain drain. Non-material incentives in EU HEIs are more diverse and better institutionalized, including research grants, professional development, and academic freedom. The Ukrainian legal framework on labor and education (Labour Code, Laws "On Labour Remuneration", "On Higher Education") provides basic guarantees, but lacks practical tools for effective motivational policy implementation. The paper also outlines the role of trade unions and collective agreements in safeguarding motivational rights and proposes a more structured approach to developing internal HEI motivation programs.

Conclusion. The research concludes that enhancing motivational management in Ukraine's higher education requires systemic reforms in labor legislation, increased public financing of science and education, and strategic alignment with EU motivational standards. A combination of legislative reinforcement, fair compensation, and institutional autonomy is key to strengthening human capital in academia.

Keywords: motivational management, labor motivation, higher education, labor law, economic incentives