

the global economic crisis, business leaders are required to be active, entrepreneurial skills and commercial initiative and motivation.

***Conclusions.** By groups of basic needs of all types of incentives for workers, a special place is occupied by the economic component – wages and its organization, because it most fully reflects the relationship between the performance of an individual employee and his material reward. The financial stability of any enterprise is one of the main conditions for its stable operation and dynamic development in market conditions. The appropriate level of financial stability of the business entity guarantees its solvency, stable profitability, determines its independence from abrupt changes in market conditions. The higher the income, the higher the percentage of motivation, in particular – it is 20 %, which includes allowances and surcharges.*

***Key words:** staff, incentives, salaries, cost reduction, income.*

УДК: 333.101.3:330.34:658.3

DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-370-382

ПОКРАЩЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Р. Р. ЦІМОХА, викладач

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини

Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. У цілому, характеризуючи кваліметричний підхід до оцінки ділових і фахових якостей спеціалістів, можна відзначити глибокий зміст оцінки цих якостей за результатами трудової діяльності при виконанні конкретних робіт.

***Ключові слова:** витрати праці, розмір оплати, бюджет, мотиваційний стимул, фактори.*

Постановка проблеми. Важливим складовим елементом управління трудовим потенціалом підприємства є вибір оптимальної системи стимулювання, що дасть змогу збалансувати міру витрат праці та її кінцеві результати, а також особисту мотивацію працівника та мету діяльності підприємства. Під ефективним стимулюванням праці необхідно розуміти створення такої системи стимулювання, яка б могла забезпечити поєднання високих економічних результатів діяльності підприємства та оптимізувати його витрати на досягнення цих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки в Україні відбувався активний процес становлення системи державного регулювання

заробітної плати, складові елементи якої формувалися з урахуванням світового досвіду, конвенцій і рекомендацій Міжнародної організації праці. Ураховуючи масштаби державної власності в Україні, брак багатьох ринкових механізмів, недосконалість системи соціального партнерства, важелі втручання держави в економічні процеси на макрорівні, у тому числі і в регулювання заробітної плати, об'єктивно мають бути значними, але не можуть переходити допустимої межі [1–4].

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» (ст. 5) до основних суб'єктів організації заробітної плати належать органи державної влади та місцевого самоврядування. Сфера державного регулювання оплати праці відповідно до ст. 8 Закону України «Про оплату праці» поширюється на визначення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій, визначення умов і розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній чи комунальній власності, працівників підприємств, установ та організацій, котрі фінансуються або дотуються з бюджету, на регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України, а також на оподаткування доходів працівників [5–10].

Роль держави у сфері заробітної плати полягає також в організації перспективних наукових досліджень і вивченні зарубіжного та вітчизняного досвіду; науково-методичному забезпеченні формування тарифної системи, удосконаленні тарифно-кваліфікаційних довідників; проведенні єдиної політики з тарифікації робіт; організації розробки нормативів трудових витрат на масові технологічні процеси тощо.

Важливим завданням держави й надалі має бути сприяння проведенню переговорів між основними соціальними силами суспільства з метою врегулювання соціально-трудова відносин, запобігання масовим трудовим конфліктам [11–14].

Одним з основних елементів державного регулювання заробітної плати є визначення і гарантування мінімального її рівня. Мінімальна заробітна плата відповідно до Закону України «Про оплату праці» – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче за який не може оплачуватися виконана працівником місячна (погодинна) норма праці (обсяг робіт). До мінімальної заробітної плати не включаються доплати за роботу в надурочний час, у важких, шкідливих, особливо шкідливих умовах праці, на роботах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я, а також премії до ювілейних дат, за винаходи та раціоналізаторські пропозиції, матеріальна допомога.

У разі, коли працівникові, який виконав місячну (годинну) норму праці, нараховано заробітну плату нижче законодавчо встановленого її розміру, підприємство проводить доплату до належного рівня. Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності й господарювання [15, 16]. Розмір

мінімальної заробітної плати згідно із Законом України «Про оплату праці» (ст. 9) визначається з урахуванням:

- вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників у міру стабілізації та розвитку економіки країни;

- загального рівня середньої заробітної плати;

- продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов.

Відповідно до ст. 10 Закону України «Про оплату праці» розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України на подання Кабінету Міністрів, як правило, один раз на рік під час затвердження Державного бюджету з урахуванням пропозицій, вироблених на переговорах представників професійних спілок, власників або вповноважених ними органів, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди. Перелік державних норм і гарантій щодо оплати праці та порядок їх застосування визначено статтею 12 Закону України «Про оплату праці». Ефективність організаційно-економічного механізму регулювання заробітної плати у найближчий період значною мірою залежатиме від того, якою буде державна політика заробітної плати, наскільки вдалою [17].

Мета дослідження - проаналізувати та розробити пропозиції з урахуванням міжнародного досвіду покращення і удосконалення стимулювання трудової поведінки працівників.

Методика досліджень. Методологічною і теоретичною основою є діалектичний метод пізнання, інтеграційний та системний підходи до вивчення положень економічної теорії, а також економічних, соціальних і соціально-психологічних явищ у трудовому колективі підприємства, Постанови Кабінету міністрів України, інформаційний звіт про діяльність інституту, експертне опитування та тестування. Для отримання об'єктивної оцінки ефективності діяльності наукових установ з урахуванням наявних умов їхнього кадрового, інформаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення; стимулювання науково-дослідної та інноваційної діяльності; прийняття обґрунтованих управлінських, організаційних та фінансових рішень; наближення до європейської практики оцінювання ефективності діяльності наукових установ.

Результати досліджень. Керівник повинен пропонувати в якості мотиваційного стимулу те, що цінне для працівника з його точки зору, і так, щоб це відповідало тому, що працівник вважає прийнятним для себе. Наприклад, якщо запропонувати співробітнику більш високий оклад тільки тому, що вам хотілося б, щоб і вам запропонували підвищення окладу, то це не буде мудрим рішенням, якщо згідно шкали цінностей цього співробітника гроші не займають високе положення. В кращому випадку це не призведе на нього ніякого враження, в гіршому ж – заставить позбутися запропонованого вами нового завдання. Щоб досягнути успіхів в мотивації, слід відкласти подалі власну шкалу цінностей і пропонувати співробітникам такі стимули виконання роботи, які відображають їх власні потреби. Тому, першим кроком в обраному

напрямку повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників.

Для вирішення цього завдання пропонується використовувати, з одного боку, 12-ти факторну модель мотивації Ш. Річі – П. Мартина, з другого боку, кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12-ма факторами. А також, впровадження на підприємстві системи мотивації працівників, яка б базувалась на системно-цільовому підході до формування механізму трудової мотивації з використанням мотиваційного моніторингу через мотиваційний потенціал.

У тесті пропонується 33 твердження. До кожного із них додається ще чотири твердження, які позначаються літерами (a), (b), (c), (d), і означають фактори мотивації. На кожне твердження тесту необхідно розділити 11 балів між чотирма цими факторами. Якщо на думку респондента тільки один із факторів найбільш важливий, то його можна оцінити в 11 балів; якщо ж для респондента котрогось фактора взагалі не існує, то йому можна не присвоювати бали. Щоб виявити мотиваційні потреби працівників, необхідно виявити їх ставлення до мотиваційних факторів (мотиваторів), а саме, зовнішніх мотиваторів. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль, який запропонований Ш. Річі і П. Мартінім.

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлений в таблиці 3.4. Звичайно, факторів мотивації значно більше, ніж дванадцять, але Ш. Річі і П. Мартін, з огляду на те, що кількість факторів повинна бути оптимальною, провели цілий ряд досліджень і експериментальним шляхом виявили, що основними є саме ті фактори.

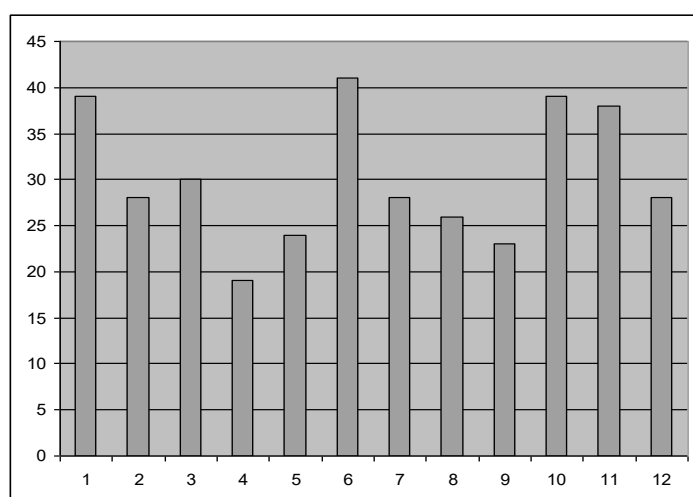
Коли працівник відповідає на запитання цього тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з наведених вище факторів для нього є більш значним, за інший через кількість балів. Саме така кількість тверджень дозволяє співставити кожен фактор з усіма іншими таким чином, щоб кожен фактор був співставлений однаково кількість разів. А 11 балів дають максимально допустиму можливість для диференціації і є максимальним числом, яке думаюча людина здатна розподілити в подібних умовах без ризику прорахуватися (табл. 1).

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Тест запропонований Річі Ш., Мартін П. в учбовому посібнику «Управління мотивацією».

Табл. 1. Фактори мотивації працівників організації

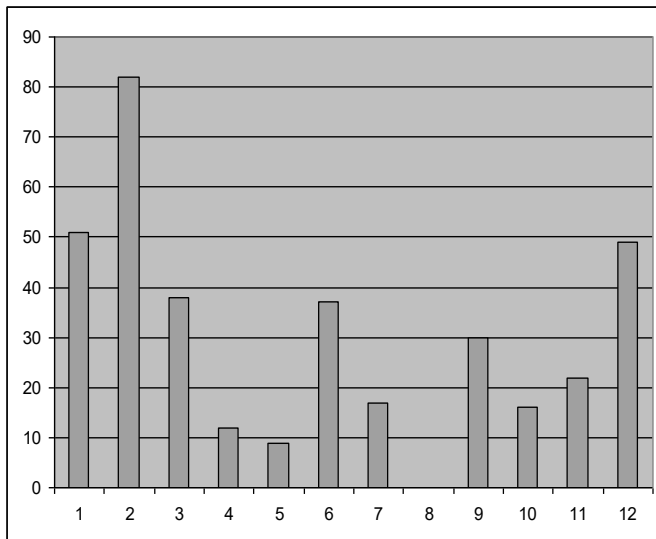
Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1. Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2. Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3. Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4. Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5. Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6. Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7. Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8. Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9. Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10. Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11. Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12. Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Отже, ми провели опитування в Інституті – завідувача відділу (дослідники), головного фахівця (допоміжний персонал), провідного фахівця (інші). Результати опитування можна виразити діаграмами (рис. 1–3).



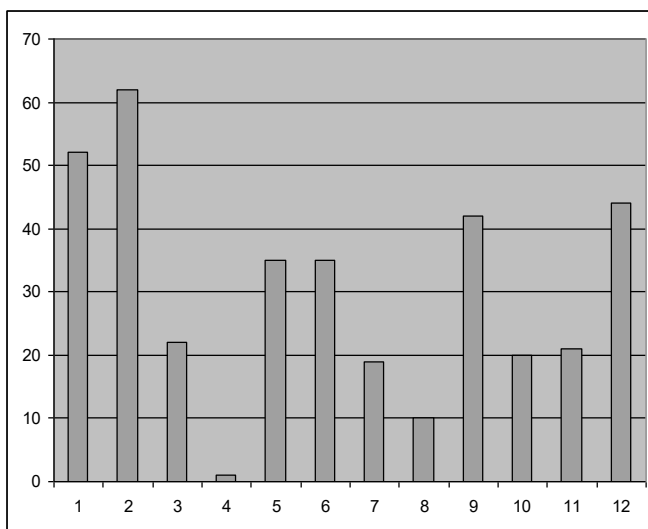
- 1 – Високий зарібок
- 2 – Фізичні умови праці
- 3 – Структурування роботи
- 4 – Соціальні контакти
- 5 – Стійкі взаємовідносини
- 6 – Визнання
- 7 – Прагнення до досягнень
- 8 – Влада і впливовість
- 9 – Різноманітність і зміни
- 10 – Креативність
- 11 – Самовдосконалення
- 12 – Цікава та корисна робота

Рис. 1. Мотиваційний профіль завідувача відділу



- 1 – Високий заробіток
- 2 – Фізичні умови праці
- 3 – Структурування роботи
- 4 – Соціальні контакти
- 5 – Стійкі взаємовідносини
- 6 – Визнання
- 7 – Прагнення до досягнень
- 8 – Влада і впливовість
- 9 – Різноманітність і зміни
- 10 – Креативність
- 11 – Самовдосконалення
- 12 – Цікава та корисна робота

Рис. 2. Мотиваційний профіль головного фахівця



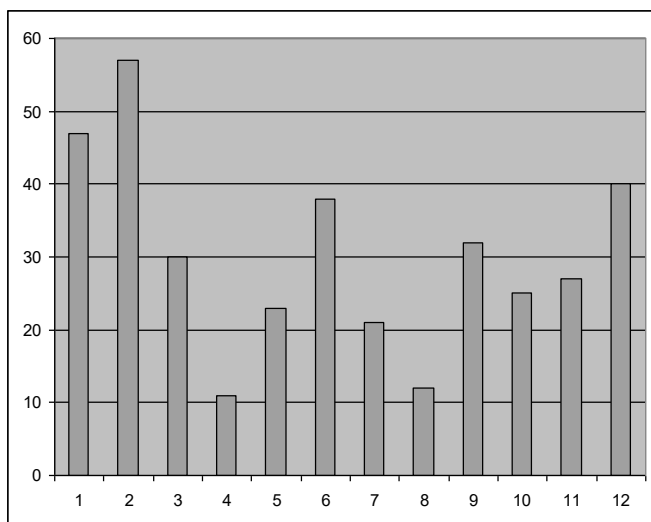
- 1 – Високий заробіток
- 2 – Фізичні умови праці
- 3 – Структурування роботи
- 4 – Соціальні контакти
- 5 – Стійкі взаємовідносини
- 6 – Визнання
- 7 – Прагнення до досягнень
- 8 – Влада і впливовість
- 9 – Різноманітність і зміни
- 10 – Креативність
- 11 – Самовдосконалення
- 12 – Цікава та корисна робота

Рис. 3. Мотиваційний профіль провідного фахівця

Усереднивши ці показники отримаємо діаграму (рис. 4.).

Для обробки даних тесту існує таблиця відповідей. На таблиці в кожному рядочку зазначені клітини (буквами), в які потрібно внести отримані бали по кожному фактору. Номер рядка відповідає номеру твердження. Номер колонки в цій таблиці відповідає номеру фактора.

Для зручності, таблиця містить колонку з числом 11, як нагадування, що сума балів по кожному рядку повинна дорівнювати 11. Після внесення значень факторів у відповідні клітини таблиці відповідей, необхідно підсумувати числа в кожній колонці. Контрольна цифра 363, тобто, якщо суми балів кожної колонки додати, то це число повинно дорівнювати 363.



- 1 – Високий заробіток
- 2 – Фізичні умови праці
- 3 – Структурування роботи
- 4 – Соціальні контакти
- 5 – Стійкі взаємовідносини
- 6 – Визнання
- 7 – Прагнення до досягнень
- 8 – Влада і впливовість
- 9 – Різноманітність і зміни
- 10 – Креативність
- 11 – Самовдосконалення
- 12 – Цікава та корисна робота

Рис. 4. Мотиваційний профіль співробітників

По кількості балів у кожній колонці ми визначаємо ставлення респондента до кожного з 12 факторів (номер колонки – це номер фактору, згідно табл. 1). Отже, таким чином ми визначаємо мотиваційні потреби кожного працівника.

Але, ми отримали тільки частинку інформації. Так, працівник визначив, що для нього важливо на сьогоднішній день, проте це не означає, що на даному підприємстві він ці потреби не задовольняє. Може бути таке, що працівник в дійсності надає велике значення мотиваційному фактору, але, разом з тим, він задоволений, як його стимулюють на даному підприємстві. Наприклад, працівник хоче мати роботу, яка була би суспільно корисною, про що свідчить проведене опитування, в дійсності, він таку роботу і має. Щоб не впливати на те, чим людина уже задоволена, потрібно виміряти задоволеність потреб по кожному із дванадцяти факторів.

Для здійснення наступного етапу необхідно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреби працівника по кожному з цих факторів. Отже, опитування для респондента, не закінчилось. Але на цей раз все буде значно простіше і швидше. Респонденту пропонується відповісти на питання, які будуть представлені.

Заповнюючи табл. 2, респондент самостійно повинен оцінити, на скільки задоволений, по кожному з 12 мотиваційних факторів. Для цього йому пропонується ступінь задоволеності фактору визначити по шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, 1 – цілком задоволений, а 0,5 – щось середнє.

Під час першого тестування ми отримуємо бали від 0 до 363 з кроком 1. Під час другого тестування ми отримуємо бали від 0 до 1 з кроком 0,1. Для подальшого аналізу необхідно дві шкали привести до однакових одиниць вимірювання.

Найкращий спосіб – це бали, отримані під час першого тестування, перевести на шкалу від 0 до 1.

Табл. 2. Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	1,0	0,3	0,3	0,5	0,8	0,9	0,6	0,4	1,0	0,7	1,0	0,6
Ступінь задоволеності (С)	0,8	1,0	0,5	0,2	0,4	0,7	0,4	0,2	0,6	0,4	0,5	0,7

Для цього, максимальний отриманий бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього. Так, наприклад, максимальний бал був отриманий по фактору 2 (фізичні умови праці) – 57. Отже, всі інші значення повинні бути поділені на 57. Якщо значення першого фактору 47, то 47 ділиться на 57 і отримуємо результат – 0,8. Значення першого фактору – 0,8. Таким чином, значення значимості фактору повинно бути числом від 0 до 1, у вигляді десяткового дробу, до першого знаку після коми. Округлення проводиться за математичними правилами округлення.

Наступний крок полягає в тому, що бали отримані під час першого тестування та приведені до десяткового дробу. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються через відношення до нього. Бали, отримані під час другого тестування зводяться в одну таблицю.

Для здійснення наступного етапу потрібно виявити у процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників для кожного фактора. Для цього можна запропонувати ступінь задоволеності фактора розмістити на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений.

Для визначення мотиваційного потенціалу (M_n) працівників необхідно додати всі значення ступеню задоволеності (С). Мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_n = C1 + C2 + C3 \dots + C12$$

Шкала значень мотиваційного потенціалу така (рис. 5).



Рис. 5. Шкала значень мотиваційного потенціалу

Підставивши у формулу значення таблиці 3.5, отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаних працівників, яке становить 6,4. За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цих працівників мотиваційні потреби щось середнє. Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із табл. 3 переносять на діаграму, яка поділена на чотири квадрати.ї (рис. 6).

Мотиваційні потреби	1,0				11	9		1		
	0,9						6			
	0,8			5						
	0,7			10					6	
	0,6			7			12			9
	0,5		4							
	0,4		8							
	0,3				3					2
	0,2									
	0,1									
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Рис. 6. Діаграма мотиваційного профілю працівників

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів (Ф), а по горизонтальній – їх задоволеність (С). У першому квадраті значення фактору і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. У другому – значення фактора перебуває в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. У третьому квадраті значення фактора і задоволеності – в межах від 0,6 до 1. І нарешті, в четвертому значення фактора перебуває в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

За наведеною на рис. 6 діаграмою видно, що для мотивування співробітників Інституту насамперед необхідно звернути увагу на фактори 11 (самовдосконалення), 5 (стійкі взаємовідносини), 10 (креативність) і 7 (прагнення до досягнень), оскільки вони перебувають у другому квадраті діаграми, що свідчить про їхню високу значимість і низьку задоволеність.

Висновки. Отже, розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Першим кроком у цьому напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання ми пропонуємо використовувати, по-перше, 12-

факторну модель мотивації Ш. Річі – П. Мартина, по-друге, кваліметричну модель ступеню реалізації цих факторів в організації через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12 факторами. Кваліметричні факторно-критеріальні моделі дозволяють сконцентрувати думки експертів і навести їх однозначним розміром, що характеризує не що інше, як рівень морального розвитку працівника в порівнянні з необхідним (нормальним або ідеальним). У цілому, характеризуючи кваліметричний підхід до оцінки ділових і фахових якостей спеціалістів, можна відзначити глибокий зміст оцінки цих якостей за результатами трудової діяльності при виконанні конкретних робіт.

Література:

1. Михайличенко В. Є. Роль мотивації навчально-пізнавальної діяльності у формуванні. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2011. Вип. 17 (70). С. 320–327.
2. Zins J. E., Weissberg R. P., Wang M. C., Walberg H. J. Building academic success on social and emotional learning: What does the research say? New York: Teachers College Press, 2004.
3. Бондарук Т. Г. Зарубіжний досвід використання місцевих податків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №5. С. 38–45.
4. Соколовська А. М. Податкова система України: теорія та практика становлення. К.: НДФІ, 2009. 102 с.
5. Pererva P., Hutsan O., Kobieliiev V., Kosenko A., Kuchynskyi V. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16. Iss. 1. P. 124–132
6. Музика О. Л. Суб'єктно-ціннісний аналіз особистісного росту. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія №12. Психологічні науки*. 2005. № 6 (30). С. 137–143.
7. Климчу В. О. Дослідження особливостей розвитку внутрішньої мотивації студентів у навчальній діяльності. *Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологія*. 2004. №1 (25). С. 222–232.
8. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. К.: КНЕУ, 2005. 592 с.
9. Завада О. П. Статистичний аналіз соціально-економічних показників країн Східної Європи. “*Статистична оцінка соціально-економічного розвитку*”: Всеукр. наук.-практ. конф. Хмельницький: ХУУП, 2010. С. 60–63.
10. Ткачук М. В. Сучасна практика мотивації персоналу у системі управління людськими ресурсами вітчизняних та іноземних підприємств. Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.
11. Музика О. Л. Криза творчої особистості: суб'єктно-ціннісний підхід до типології. *Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2001. С. 63–72.
12. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореферат дис... доктора екон. наук: 08.09.01. Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. 35 с.
13. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография. М.: Вершина, 2006. 224 с.

14. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002. 269 p.
15. Leahy D., Naghavi A. Intellectual property rights and entry into a foreign market: FDI versus joint ventures. *Review of International Economics*. 2010. Vol. 18. №. 4.
16. Mijiyawa A. G. Reforming property rights institutions in developing countries: can FDI inflows help? *World Economy*. 2014. Vol. 37. №. 3.
17. Єфименко Т. І. Динаміка доходів бюджету та валового внутрішнього продукту: методологія і методика порівняльного аналізу. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 1–2 (24–25). С. 101–121.

References:

1. Mykhailychenko, V. E. (2011). The role of motivation of educational and cognitive activities in the formation. *Pedagogy of creative personality formation in higher and general education schools*, 2011, iss. 17 (70), pp. 320–327. (in Ukrainian).
2. Zins, J. E., Weissberg, R. P., Wang, M. C., Walberg, H. J. (2004). Building academic success on social and emotional learning: What does the research say? New York: Teachers College Press, 2004.
3. Bondaruk, T. G. (2013). Foreign experience in the use of local taxes. *Formation of market relations in Ukraine*, 2013, no. 5, pp. 38–45. (in Ukrainian).
4. Sokolovskaya, A. M. (2009). *Tax system of Ukraine: theory and practice of formation*. K.: NDFI, 2009. 102 p. (in Ukrainian).
5. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliiev, V., Kosenko, A., Kuchynskyi, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 2018, vol. 16, iss. 1, pp. 124–132.
6. Muzyka, O. L. (2005). Subject-value analysis of personal growth. *Scientific journal of NPU named after M. P. Drahomanov. Series №12. Psychological sciences*, 2005, no. 6 (30), pp. 137–143. (in Ukrainian).
7. Klimchu, V. O. (2004). Research of features of development of internal motivation of students in educational activity. *Scientific journal of NPU named after M. P. Drahomanov. Series 12. Psychology*, 2004, no. 1 (25), pp. 222–232. (in Ukrainian).
8. Bilyk, M. D., Pavlovskaya, O. V., Prytulyak, N. M., Nevmerzhytska, N. Yu. (2005). *Financial analysis*. K.: KNEU, 2005. 592 p. (in Ukrainian).
9. Zavada, O. P. (2010). Statistical analysis of socio-economic indicators of Eastern Europe. Proc. of All-Ukrainian. scientific-practical conf "Statistical assessment of socio-economic development". Khmelnytsky: KhUUP, 2010. P. 60–63. (in Ukrainian).
10. Tkachuk, M. V. Modern practice of staff motivation in the human resources management system of domestic and foreign enterprises. Access mode: <http://www.rusnauka.com>.
11. Muzyka, O. L. (2001). The crisis of creative personality: subject-value approach to typology. *Collection of scientific works of the Institute of Psychology named after G. S. Kostyuk APN Ukraine*, 2001, pp. 63–72. (in Ukrainian).
12. Yeskov, O. L. (2006). Development of the mechanism of labor motivation in the system of industrial management of a large enterprise, Abstract of the dissertation of Doctor of Economics. Science: 08.09.01. Donetsk: Institute of

Economic and Legal Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2006. 35 p. (in Ukrainian).

13. Samoukina, N. V. (2006). *Effective staff motivation with minimal financial costs*. M.: Vershina, 2006. 224 p. (in Ukrainian).

14. Szczupaczyński, J. (2002). *Anatomy of organizational organization*. Warsaw: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002. 269 p. (in Polish).

15. Leahy, D., Naghavi, A. (2010). Intellectual property rights and entry into a foreign market: FDI versus joint ventures. *Review of International Economics*, 2010, vol. 18, no. 4.

16. Mijiyawa, A. G. (2014). Reforming property rights institutions in developing countries: can FDI inflows help? *World Economy*, 2014, vol. 37, no. 3.

17. Efimenko, T. I. (2010). Dynamics of budget revenues and gross domestic product: methodology and methods of comparative analysis. *Scientific works of NDFI*, 2010, no. 1–2 (24–25), pp. 101–121. (in Ukrainian).

Annotation

Tsimokha R. R.

Improving the promotion of labor behavior of employees, taking into account international experience

Introduction. *An important component of managing the labor potential of the enterprise is the choice of the optimal incentive system that will balance the cost of labor and its end results, as well as personal motivation of the employee and the purpose of the enterprise.*

Methods. *Analysis, evaluation, forecasting.*

Results. *Manager should offer as a motivational incentive what is valuable to the employee from his point of view, and so that it corresponds to what the employee considers acceptable to himself. For example, if you offer a higher salary to an employee just because you would like to be offered a higher salary, it would not be a wise decision if money does not rank high according to that employee's value scale. At best, it will not impress him, at worst – will make you get rid of your proposed new task. To succeed in motivation, you should set aside your own scale of values and offer employees incentives that reflect their own needs. Therefore, the first step in the chosen direction should be to diagnose the level of satisfaction of motivational needs of employees. To solve this problem, it is proposed to use, on the one hand, the 12-factor model of motivation of Richie – P. Martin, on the other hand, the qualimetric model of the degree of realization of these factors in the enterprise.*

Conclusions. *The first step in this direction should be to diagnose the level of satisfaction of motivational needs of employees. To solve this problem, we propose to use, firstly, the 12-factor model of motivation of Richie - P. Martin, and secondly, the qualimetric model of the degree of implementation of these factors in the organization by identifying the motivational needs of employees for these 12 factors. Qualimetric factor-criterion models allow to concentrate the opinions of experts and give them a clear size, which characterizes nothing more than the level of moral development of the employee in comparison with the necessary (normal or ideal). In general, characterizing the qualimetric approach to the assessment of business and professional qualities of specialists, we can note the deep meaning of the assessment of these qualities by the results of work in performing specific work.*

Key words: *labor costs, amount of payment, budget, motivational incentive, factors*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ НАПОВНЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТА ЇХ ВИДАТКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О. О. НЕПОЧАТЕНКО, доктор економічних наук

Б. С. ГУЗАР, кандидат економічних наук

С. А. ПТАШНИК, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

У статті досліджується питання щодо пошуку рішень проблемних аспектів наповнення місцевих бюджетів та їх видатків. Досліджено наявність створених об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та обсягів доходів їх бюджетів. Проведена оцінка фінансової спроможності ОТГ за перше півріччя звітнього року.

Ключові слова: місцеві бюджети, податкові відносини, воєнний стан, держава, доходи та видатки.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану надзвичайно важливо забезпечити оперативне, належне та безперервне виконання місцевих бюджетів. Для забезпечення ефективного функціонування бюджетної сфери та життєвонеобхідних потреб жителів територіальних громад у період дії воєнного стану Офіс Президента України, Уряд, Верховна Рада України, РНБО та інші центральні органи виконавчої влади приймають низку швидких, ефективних, оперативних рішень.

Реальне виконання місцевими органами своїх повноважень та їх активний вплив на соціально-економічну ситуацію в регіоні напряму залежить від достатнього обсягу матеріально-фінансових ресурсів, що знаходяться в їх розпорядженні, а тому своєї актуальності в сучасних умовах набуває проблематика формування доходів місцевих бюджетів, як одного із основних важелів в сфері діяльності органів муніципальної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичний базис аналізу проблематики формування доходів місцевих бюджетів у вітчизняній правовій та фінансовій науці становлять дослідження, викладені в працях таких науковців: О. Романенко, К. Павлюк О., Рябоконт, І. Луніна, О. Кириленко, П. Бичко, О. Ролінського та інших вчених. Зважаючи на стрімкий розвиток суспільних відносин в умовах децентралізації вбачаємо за потрібне продовжити дослідження проблематики у сфері формування доходів місцевих бюджетів та їх видатків.

Метою статті є відображення актуальних проблеми наповнення місцевих бюджетів та їх видатків в умовах воєнного стану.

Методика досліджень. У роботі використані законодавчі й нормативно-правові акти з питань розвитку поглиблення теоретичних основ та розроблення