

*behavioral aspects of the impact. For this purpose, research methods were used, such as dialectical, induction, modeling and analytical.*

*The study found that business plans practiced in the business environment of Ukraine are based on two methods: TACIS and the European Bank for Reconstruction and Development. Each of them focuses exclusively on the financial and economic aspects of the activity, considering them in detail. However, the attention of scientists and practitioners has long been focused on the hidden aspects of influence, in particular, psychological and behavioral, which should be taken into account during business planning to minimize the hidden risks of entrepreneurial initiative. Therefore, a model of gradual development of a business plan was proposed, taking into account psychological and behavioral factors, such as: psychological and emotional goals of the business plan, the prevailing model of financial and economic behavior of the target audience, a list of possible hidden benefits of the business plan, psychological types, cognitive biases and financial and economic priorities of the target audience.*

**Key words:** *business plan, psychological and behavioral factors, model of financial and economic behavior, stages of business plan, entrepreneurial initiatives*

**УДК: 37.03:378.1**

**DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-360-370**

## **ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**С. С. БОНДАР**, кандидат політичних наук

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини

*У статті представлено економічне обґрунтування заходів щодо підвищення мотиваційної політики в організації підприємства. Фінансова стійкість будь-якого підприємства є однією з головних умов його стабільного функціонування та динамічного розвитку в ринкових умовах. Належний рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання гарантує його платоспроможність, стабільну прибутковість, обумовлює його незалежність від різких змін ринкової кон'юнктури зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** *персонал, стимулювання, заробітна плата, зменшення витрат, дохід.*

**Постановка проблеми.** Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему

постійного нагляду і контролю за станом мотивації праці робітників. У міру розвитку суспільного виробництва, переходу до постіндустріальних засад його функціонування дедалі очевиднішим стає фундаментальне значення людських ресурсів у розвитку цивілізації. Економічною наукою доведено (і підтверджено практикою), що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина і її мотивація [1–6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність переходу до ринкової економіки обґрунтовувалась тим, що нові виробничі відносини дадуть можливість розкрити потенціал кожної людини, оскільки заробітна плата кожного працівника буде залежати від ефективної праці. Підприємства отримали більшу самостійність у питаннях найму й оплати праці. Та зміна форм власності на підприємствах не супроводжувалася зміною застарілих організаційних форм та методів оплати праці, які породжують «зрівнялівку», що призвело до зниження стимулюючого потенціалу мотивації праці. В Україні в умовах різкого спаду виробництва і відсутності стимулювання праці кваліфіковані кадри переходять з усіх галузей промисловості в торгівлю і в тіньовий сектор. Так, за період 2017–2021 років чисельність працюючих скоротилася з 20,9 млн. осіб до 19,4 млн. осіб, у промисловості – з 5,3 млн. осіб до 4,7 млн. осіб. Повноцінне входження в ринкову економіку можливе лише за умов високоефективного виробництва і наявності мотивації до праці, а низька заробітна плата, не пов'язана з кількістю й якістю праці, не стимулює її [7–9].

В Україні, в більшості випадків, мотивація на підприємствах великого та середнього бізнесу проходить шляхом маніпулювання з розміром заробітної платні та преміальних платежів, проведення змагань між відділами, організації позаробочих зустрічей та спекулюванням можливістю кар'єрного росту.

Одним з головних завдань розвитку ринкової економіки є формування притаманної ринковим відносинам системи стимулювання праці. Фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства просто залежить від ефективності праці персоналу, а вона, насамперед, від організації та механізмів формування заробітної плати [10].

Управління мотивацією персоналу – важливе завдання сучасних менеджерів, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності організацій і підрозділів, які вони очолюють [11]. Мотивація в загальному розумінні – сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій [12]. З точки зору поведінки людини мотивація — це процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

Функція мотивації посідає важливе місце у системі управління підприємством. Вона тісно пов'язана з іншими основними функціями менеджменту — плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень тощо. Наприклад, функція планування полягає у визначенні цілей підприємства і розробці заходів щодо їх досягнення. Це спосіб, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації. У межах планування здійснюють: розподіл обмежених ресурсів підприємства,

приспосовування до зовнішнього середовища, координацію дій підрозділів, використання їх сильних сторін і компенсацію слабких, урахування минулого досвіду діяльності. Сам факт формування, обговорення і доведення цілей як важливий елемент планування вже робить дії персоналу більш обдуманими і мотивованими. Досягнення визначених цілей гарантує одержання винагороди за виконану роботу.

Види мотивації класифікуються за кількома головними ознаками (табл. 1) [13–16]. Залежно від основних груп потреб виділяють матеріальну, трудову і статусну мотивації (табл. 1).

**Табл. 1. Види мотивації**

Ознака класифікації	Види мотивації
За групами основних потреб	Матеріальна Трудова Статусна
За способами мотивації	Нормативна Примусова Стимулювання
За джерелами виникнення мотивів	Внутрішня Зовнішня
За спрямованістю на досягнення цілей	Позитивна Негативна
За рівнем інтенсивності	Недостатня (недомотивація) Оптимальна Надмірна (перемотивація)
За формами соціальної поведінки персоналу	Мотивація саморозвитку Мотивація досягнення Мотивація самоствердження Мотивація ідентифікації з іншими людьми Мотивація агресивної та егресивної поведінки Мотивація симпатії Мотивація допомоги Мотивація влади Мотивація страху

Матеріальна мотивація — це прагнення достатку, вищого рівня життя. Вона залежить від рівня особистого доходу, його структури, від диференціації доходів в організації і суспільстві, від дієвості системи матеріальних стимулів, яка застосовується в організації, де працює людина.

Трудова мотивація залежить від змісту, умов, режиму роботи, організації трудового процесу. Значна кількість людей має потребу в змістовній, важливій,

корисній роботі, зацікавлена у перспективах професійного зростання, відчуває самоповагу, якщо результати їх праці високо цінуються.

Загалом трудова мотивація пов'язана, з одного боку, із змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого — із самовиявленням, самореалізацією працівника.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною причиною прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати у престижних, соціально важливих сферах організації. Крім того, людині властиво також прагнення до лідерства в колективі, до вищого неофіційного статусу. Підтекстом статусної мотивації може бути бажання стати визнаним фахівцем своєї справи, неформальним лідером, користуватися авторитетом [17].

За способами мотивацію можна розподілити на нормативну, примусову і стимулювання. Нормативна мотивація — спонукання особи до певного типу поведінки за допомогою соціально-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо. Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади страху і загрози погіршення задоволення потреб підлеглого в разі невиконання ним вимог керівника.

За рівнем інтенсивності виділяється недостатня, оптимальна, надмірна мотивація. За формами соціальної поведінки персоналу — мотивація саморозвитку, досягнення, самоствердження, ідентифікації з іншими людьми, мотивація агресивної та регресивної поведінки, мотивація симпатії, мотивація допомоги, мотивація влади, мотивація страху [18].

У сукупності видів стимулювання праці працівників особливе місце посідає заробітна плата та її організація, адже вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою.

**Мета дослідження** проаналізувати політику мотиваційної системи на підприємстві та обґрунтувати економічні заходи щодо підвищення ефективності мотиваційної політики в організації.

**Методика досліджень.** Теоретичною і методологічною 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 було розроблено «Методика оцінювання ефективності діяльності наукових установ НАН України» відповідно до Концепції розвитку Національної академії наук України, яка була затверджена Постановою

Президії НАН України від 15.03.2017 р. № 75. Методика призначена для проведення державної атестації науково-дослідних інститутів та прирівняних до них наукових установ НАН України.

**Результати досліджень.** Для досліджень було обрано схематично Інститут, який є державною бюджетною неприбутковою науковою установою, яка фінансується за рахунок бюджету та частково за рахунок власних коштів. Згідно з «Методики оцінювання ефективності діяльності наукових установ НАН України» принципи та підходи, застосовані при розробленні цієї Методики, ґрунтуються на попередньому вивченні досвіду процедур та критеріїв оцінювання діяльності наукових установ України, Австрії, Великої Британії, Німеччини, Польщі, Чехії тощо. Враховані також результати широкого обговорення Методики за участі представників наукових товариств та асоціацій ФРН, зауваження і пропозиції наукових установ та окремих наукових співробітників НАН України. Ця Методика має цілу низку критеріїв та показників оцінювання.

Показники економічної ефективності, які існують в Інституті наведені в табл. 2. Для забезпечення якості проведення наукових робіт та досліджень за програмою «Фундаментальні дослідження, прикладні наукові і науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами і державним замовленням у сфері агропромислового комплексу, підготовка наукових кадрів, фінансова підтримка технічного забезпечення наукових установ, розвитку наукової інфраструктури та об'єктів, що становлять національне надбання» за 2019–2021 роки Інституту було виділено коштів з державного бюджету на суму 43023,1 тис. гривень, в т.ч. по роках:

- 2019 р. – 15373,1 тис. грн.;
- 2020 р. – 12079,5 тис. грн.;
- 2021 р. – 15570,5 тис. грн.

Підвищення ефективності мотиваційної політики в організації, як видно із даних таблиці 2 вказує, що фінансування з бюджету на наукову діяльність, розподіляється неоднаково.

Так, у 2020 році цей показник становив – 12079,5 тис. грн., а у 2021 – 15570,5 тис. грн.. Однак і понесені витрати на виробництво науковоємної продукції з дослідних полів у 2021 році порівняно із 2019 роком збільшилися. Надходження власних коштів до спеціального фонду у 2019 році становило – на одну гривню бюджету – 0,81 гривень, а у 2021 році – 1,41 гривень, що на 0,60 більше.

У зв'язку з недостатнім обсягом бюджетного фінансування для виконання всього обсягу науково-дослідних робіт Інститутом разом з мережею його структурних підрозділів – дослідно-селекційних відділень залучаються позабюджетні кошти, частка яких складає 54,1 відсотка за 2019–2021 роки, в т.ч.: 2019 рік – 44,7 %, 2020 рік – 57,5 %; 2021 рік – 58,5 %.

**Табл. 2. Показники економічної ефективності Інституту (зменшення витрат, показники фінансового добробуту, диверсифікація джерел доходу)**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Середнє
Середня чисельність працівників, осіб	312,0	265,5	265,0	281,0
Земельні ділянки дослідних полів, га	654,3	554,5	540,5	583,0
Фінансування з бюджету на наукову діяльність, тис. грн.	15373,1	12079,5	15570,5	43023,1
Надходження коштів (доходу) до спеціального фонду, тис. грн.	12447,8	16330,5	21992,1	50770,4
в тому числі від наукоємної продукції з дослідних полів	8805,0	7163,8	9289,3	25258,1
Понесені витрати на виробництво наукоємної продукції з дослідних полів всього тис. грн.	5318,8	5326,7	7213	17858,5
в тому числі на один гектар дослідних полів, грн.	8129,0	9607,0	13349,0	10211,0
Надійшло власних коштів до спеціального фонду:	—			
на одного працівника, тис. грн.	39,9	61,5	83,0	60,2
на одну гривню бюджету, грн	0,81	1,36	1,41	1,18
на один гектар дослідних полів, грн.	13457	12921	17191	14441

Загальний обсяг фінансування науково-дослідних робіт за період з 2019 року по 2021 рік наведено в табл. 3. Істотне недофінансування на фундаментальні дослідження у 2021 році. Однак, можливо відмітити збільшення на прикладні до 3580,1 тис. грн. Частка позабюджетних коштів у загальному обсязі фінансування у 2021 році збільшена до 58,5 %, що більше на 13,8 % у 2019 році та на 1,0 % у 2020 році.

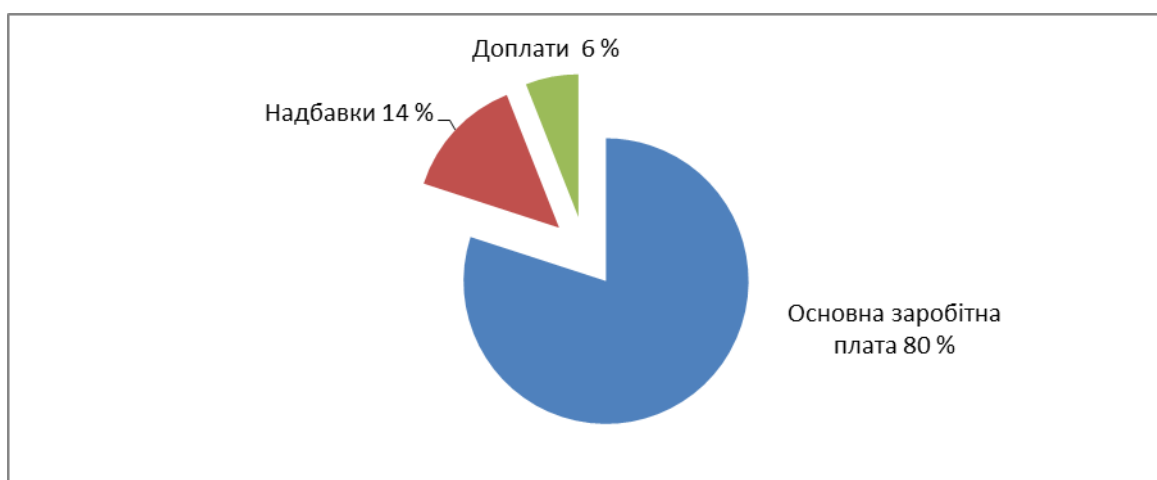
Фінансова стійкість будь-якого підприємства є однією з головних умов його стабільного функціонування та динамічного розвитку в ринкових умовах. Належний рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання гарантує його платоспроможність, стабільну прибутковість, обумовлює його незалежність від різких змін ринкової кон'юнктури зовнішнього середовища. Чим більше буде надходжень з власних джерел, тим більше буде можливості для вирощування високоякісного насіння високих репродукцій, створення нових високопродуктивних гібридів цукрових буряків, створення нових композицій добрив, розробки системи раціонального застосування добрив під цукрові буряки, розвитку біоенергетичних технологій тощо. Для цього необхідно укладати договори на впровадження новітніх технологій, здавати в оренду приміщення Інституту, проводити акредитацію лабораторій для надання

платних послуг (біохімічних, цитоембріологічних та інших аналізів рослин, ґрунту та води).

**Табл. 3. Загальний обсяг фінансування науково-дослідних робіт за 2019-2021 роки**

Показник	2019 р. (тис. грн.)	2020 р. (тис. грн.)	2021 р. (тис. грн.)	Разом за 2019–2021 рр. (тис. грн.)
Фундаментальні дослідження	12099,3	8697,6	10740,3	31537,2
Прикладні дослідження	2658,8	2899,2	3580,1	9138,1
Підготовка наукових кадрів через аспірантуру (докторантуру)	615,0	482,7	1250,1	2347,8
Разом по загальному фонду	15373,1	12079,5	15570,5	43023,1
Позабюджетні кошти всього	12447,8	16330,5	21992,1	50770,4
в тому числі:	—			
кошти від виробництва наукоємної продукції з дослідних полів	8805,0	7163,8	9289,3	25258,1
Разом коштів загального обсягу фінансування	27820,9	28410,0	37562,6	93793,5
Частка позабюджетних коштів у загальному обсязі фінансування, %	44,7	57,5	58,5	54,1

Крім того, чим більше надходжень, тим вищий відсоток мотивацій, зокрема – це 20 %, до яких входять надбавки та доплати (рис. 1).



**Рис. 1. Структура фонду оплати праці в 2019 році**

Що стосується мережі Інституту (дослідно-селекційні станції та дослідні господарства), то в умовах розвитку ринкових відносин, посилення конкурентної боротьби, необхідності подолання наслідків світової економічної кризи від керівників підприємств вимагається ділова активність, підприємницькі здібності і комерційна ініціатива та мотиваційна складова.

**Висновки.** За групами основних потреб із усіх видів стимулювання праці працівників особливе місце посідає економічна складова – заробітна плата та її організація, адже вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою. Фінансова стійкість будь-якого підприємства є однією з головних умов його стабільного функціонування та динамічного розвитку в ринкових умовах. Належний рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання гарантує його платоспроможність, стабільну прибутковість, обумовлює його незалежність від різких змін ринкової кон'юнктури зовнішнього середовища. Чим більше надходжень, тим вищий відсоток мотивацій, зокрема – це 20 %, до яких входять надбавки та доплати.

### Література:

1. Гилюн О. В. Освітні мотивації студентської молоді. Грані: наук.-теорет. і громад.-політ. *Альманах нац. ун-т ім. О. Гончара*. 2012. №1(81). С. 102–104.
2. Глассер У. Школа безнеудачників. М.: Прогресс, 2001. 184 с.
3. Український педагогічний словник / уклад. С. У. Гончаренко. К.: Либідь, 1997. 375 с.
4. Занюк С. С. Психологія мотивації К.: Либідь, 2002. 304 с.
5. 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.
6. Тарнопольський О. Студенту функції викладача англійської мови як іноземної: вплив наставлення до навчання та навчальну мотивацію (мовний ВНЗ). *Сучасні проблеми лінгвістичних досліджень і методика викладання іноземних мов професійного спілкування у вищій школі*. 2007. Ч. 2. С. 37–40.
7. 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.
8. Сладкевич В. П. *Мотивационный менеджмент: курс лекций*. Київ: МАУП, 2001, 168 с.
9. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О. В. Управление мотивацией: науч. изд. Харків: ХНЭУ, 2006. 240 с.
10. 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.
11. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2017. №24 (1246). С. 26–30.
12. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 1 (23). С. 49–60.



13. Гордеева Т. О. Психология мотивации достижения. М.: Смысл; Издательский центр "Академия", 2006. 336 с.
14. Климчу В. А. Тренинг внутренней мотивации. СПб.: Речь, 2005. 76 с.
15. 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.
16. Климчу В. О. Експериментальне дослідження явища мотиваційного зараження. *Соціальна психологія*. 2005. № 3(11). С. 59–71.
17. Музыка О. Л. Криза творчої особистості: суб'єктно-ціннісний підхід до типології. *Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2001. № 1. С. 63–72.
18. Музыка 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.

### References:

1. Gilyun, O. V. (2012). Educational motivations of student youth. Faces: scientific theory. and public flight. *Almanac of the Nation. Univ. Named after O. Gonchar*, 2012, no.1 (81), pp. 102–104. (in Ukrainian).
2. Glasser, U. (2001). *School of losers*. М.: Progress, 2001. 184 p. (in Ukrainian).
3. Ukrainian pedagogical dictionary (1997). / style. S. V. Goncharenko. К.: Lybid, 1997. 375 p. (in Ukrainian).
4. Zanyuk, S. S. (2002). *Psychology of motivation*. К.: Lybid, 2002. 304 p. (in Ukrainian).
5. 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).
6. Tarnopolsky, O. (2007). Student functions of a teacher of English as a foreign language: the impact of instruction in learning and learning motivation (language university). *Modern problems of linguistic research and methods of teaching foreign languages in professional communication in higher education*, 2007, p. 2, pp. 37–40. (in Ukrainian).
7. 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.
8. Sladkevich, V. P. (2001). *Motivational management: a course of lectures*. Kyiv: MAUP, 2001, 168 p. (in Ukrainian).
9. Doronina, M. S., Naumik, E. G., Soloviev, O. V. (2006). *Management of motivation*. Kharkiv: KhNEU, 2006. 240 p. (in Ukrainian).
10. 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. (in Ukrainian).
11. Gutsan, O. M. (2017). Research of the essence of motivational theories: modern, theories of attribution and fields. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, 2017, no. 24 (1246), pp. 26–30. (in Ukrainian).

12. Gutsan, O. M. (2016). Practical aspects of the quantitative-qualitative approach to the assessment of personnel motivation factors. *Economics: the realities of time. Scientific journal*, 2016, no. 1 (23), pp. 49–60. (in Ukrainian).
13. Gordeeva, T. O. (2006). *Psychology of achievement motivation*. M.: Meaning; Publishing Center "Academy", 2006. 336 p. (in Russian).
14. Klimchu, V. A. (2005). Training of internal motivation. SPb.: Rech, 2005. 76 p. (in Russian).
15. Klimchu, V. O. (2004). Research of features of development of internal motivation of students in educational activity. *Scientific journal of NPU named after MP Dragomanova. Series 12 Psychology*, 2004, no. 1 (25), pp. 222–232. (in Ukrainian).
16. Klimchu, V. O. (2005). Experimental study of the phenomenon of motivational infection. *Social Psychology*, 2005, no. 3 (11), pp. 59–71. (in Ukrainian).
17. Music, 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, Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, 2001, no. 1, pp. 63–72. (in Ukrainian).
18. Music, O. L. (2005). Subject-value analysis of personal growth. *Scientific journal of NPU named after MP Drahomanov. Series 12. Psychological sciences*, 2005, no. 6 (30), pp. 137–143. (in Ukrainian).

### **Annotation**

**Bondar S. S.**

***Economic justification of measures to increase the effectiveness of motivational policy in the organization***

***Introduction.*** In order to make qualified management decisions on the creation of an effective motivational mechanism, it is necessary to create and apply motivational monitoring, ie a system of constant supervision and control over the state of motivation of workers.

***Methods.*** Analysis, evaluation, forecasting.

***Results.*** Improving the effectiveness of motivational policy in the organization, as evidenced by the data indicates that funding from the budget for research activities are distributed differently. Thus, in 2020 this figure was – 12079.5 thousand UAH, and in 2021 – 15570.5 thousand UAH. However, the costs incurred for the production of science-intensive products from research fields in 2021 compared to 2019 increased. The inflow of own funds to the special fund in 2019 amounted to – 0.81 hryvnias per budget hryvnia, and in 2021 – 1.41 hryvnias, which is 0.60 more. Due to insufficient budget funding for the entire scope of research work, the Institute, together with a network of its structural units – research and selection departments, attracts extrabudgetary funds, the share of which is 54.1 % for 2019–2021, including.: 2019 – 44.7 %, 2020 – 57.5 %; 2021 – 58.5 %. Significant underfunding for basic research in 2021. However, it is possible to note an increase in the applied to 3580.1 thousand UAH. The share of extrabudgetary funds in total funding in 2021 increased to 58.5 %, which is 13.8 % more in 2019 and 1 % in 2020. As for the network of the Institute (breeding stations and research farms), in the conditions of market relations, intensification of competition, the need to overcome the effects of

*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