

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.48>

УДК 349.2

М. О. Кримова,

к. е. н., старший науковий співробітник відділу дослідження ризиків у сфері зайнятості населення, Інститут демографії та соціальних досліджень імені

М.В. Птухи НАН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9753-9672>

ІНСТРУМЕНТИ НАДЖИНГУ В ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

M. Krymova,

PhD in Economics, Senior Researcher of the Department of Risk Research in the Field of Employment, Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine

NAJING TOOLS IN THE FORMATION OF STATE WAGE POLICY

У статті досліджено основні напрями удосконалення сучасних моделей політик оплати праці на підприємстві за допомогою використання теорії підштовхування (наджингу). Сформовано актуальність використання саме цих підходів в управлінні політикою оплати праці. Визначено основні інструменти політики наджингу, які поділено на інструменти інформаційного типу, політичного типу, фінансово-економічного типу та соціально-психологічного типу. Визначено основну мету реалізації політики наджингу на рівні індивіда та роботодавця. На основі використання закордонного досвіду запропоновано сценарні варіанти інституційного забезпечення політики

наджингу та прописано їх основні функціональні завдання. Підчас дослідження сформовано можливі очікувані результати від реалізації політики наджингу, які полягають у мінімізації ключових ризиків у сфері оплати праці та інших соціальних сферах.

The article examines the main areas of improvement of modern models of remuneration policies at the enterprise using the theory of pushing (nagging). The main idea of this tool is to moderate the state's influence on politics, by conditionally pushing every political subject to make a rational decision. The relevance and expediency of using exactly these approaches in the management of the remuneration policy have been proven. The main tools of najing policy are defined, which are divided into tools of the information type, political type, financial-economic type, and socio-psychological type. The main goal of the implementation of the policy of soft nudges in the field of remuneration was determined and the expediency of basing it on the management of the behavior of the two main subjects of this process - the employer and the employee (individual) - was confirmed. On the main use of foreign experience, scenario options for institutional support of najing policy are proposed. Their main functional tasks are prescribed, among which the key ones are policy formation, monitoring of the implementation of measures, evaluation of the effectiveness of implemented measures and management decision-making in this area; conducting sociological research on the expediency and effectiveness of using and implementing methods of soft prodding. During the study, the possible expected results from the implementation of the najing policy were formed, which are the minimization of key risks in the sphere of wages and other social spheres; increasing the efficiency of the provision of public services in the field of labor remuneration; transition to constructive models of behavior of employers and the population in the sphere of labor remuneration; an increase in the number of employers that legitimize relations in the field of labor remuneration; development of the economy and increase in the state budget; increase in the level of social responsibility of the population; growth in the standard of living and solvency of the population.

Ключові слова: *політика оплати праці, заробітна плата, мотивація, державна політика, наджинг, роботодавець, працівник.*

Keywords: *remuneration policy, salary, motivation, public policy, najing, employer, employee.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Забезпечення стабільного економічного розвитку, подолання комплексної кризи спричиненою війною в Україні та підвищення життєвого рівня населення на пряму пов'язане з проведенням ефективної політики в сфері регулювання оплати праці. На сучасному етапі розвитку, країна знаходить у пастці відсутності можливості балансу інтересів індивіда, підприємства та держави у цій сфері, що породжується спектром сформованих економічних, соціальних та політичних умов. Ключовими проблемами сьогодення в сфері оплати праці виступає поширення обсягів незадекларованої праці, деформація функціонального навантаження розподілу ресурсів, застарілість норм та стандартів формування підходів до оплати праці в бюджетній сфері, низький рівень реальної заробітної плати, пошук підприємствами інструментів мінімізації витрат через скорочення та тінізацію частини оплати праці, зневага принципами гідної праці та інші. Зазначені проблеми несуть не лише окремий глибинний негативний характер впливу, а й породжують та загострюють великий спектр ризиків у всіх сферах, що впливають на соціальне та економічне життя країни. Сформована державна політика оплати праці, демонструє низький рівень своєї ефективності та потребує пошуку нових сучасних інструментів її регулювання, які б базувались на принципах передчасного прогнозування та мінімізації ризиків, що формуються та породжуються в її сфері. Саме тому, актуальним є пошук нових сучасних інструментів побудови політики оплати праці в країні, здатної подолати наявні ризики та проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження змісту та сутності регулювання політики оплати праці розкриває в своїх роботах широке коло, як вітчизняних, так і закордонних науковців. Серед них хотілось би відзначити роботи Бондарчук К. [1], Галайда Т. [2], Дороніна О. [3], Колота А. [4], Лібанової Е. [5], Машевська А. [6], Цимбалюк С. [7], Яременко І. [8] та інших. В своїх роботах вони торкаються питань нормативно-правового регулювання оплати праці, встановлення розмірів мінімальної заробітної плати, створення умов для гідної оплати праці на підприємстві та інше. Проте, в своїх

роботах вони не приділяють не достатньої уваги інструментарію мінімізації ризиків при формуванні та реалізації політики оплати праці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основним завданням проведеного дослідження є пошук дієвого інструментарію управління політикою оплати праці здатного на основі м'якого підштовхування, досягти ключових цілей індивіда, роботодавця та держави в цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений аналіз особливостей побудови політик оплати праці на підприємстві показав, що роботодавці та працівники достатньо важко сприймають втручання третіх осіб у процес регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві, жорсткі заходи державного регулювання (накази, санкції, штрафи, обмеження) в сучасному світі частково втрачають свою ефективність, поступаючись більш гнучким методам заснованим на розумінні мотивації людей та особливостей прийняття ними певних рішень. В основу цих методів управління покладено принципи поведінкової економіки, а її основні інструменти базується на теорії підштовхування або наджингу.

Теорія підштовхування - концепція в психології, політології та економіці, яка пропонує впливати на процес прийняття групових та індивідуальних рішень за допомогою позитивного підкріплення і непрямих вказівок. Відповідно до цієї теорії, підштовхування до дії не менш ефективне, ніж примус до дії або відповідна рекомендація. Основна ідея наджингу полягає в тому, що на людську поведінку можна впливати практично непомітно, шляхом зміни формулювання вимоги, що спонукає її до певних дій чи навпаки, щодо утримання від них [9]. Використання підходів підштовхування є поширеним в побудові політик державного та муніципального управління в сфері соціального та економічного розвитку більш ніж ста країн світу. В багатьох країнах світу існують певні органи регулювання, які розробляють, досліджують та впроваджують моделі наджингу під поточні потреби держави.

Привілею використання методу м'якого підштовхування є серйозна його перевага над силовими та адміністративними методами управління, яка полягає

у виокремленні жорстких методів регулювання, які можуть викликати у відповідь негативну реакцію, що, в свою чергу, може проявлятися у вигляді свідомого, цілеспрямованого порушення встановлених норм та стандартів. Основними причинами такої поведінки індивідів є необізнаність, незрозуміння того, чому не можна діяти певним чином, або розцінювання цього як втручання в особисте життя, спробу відібрати що-небудь, порушити статус невтручання держави у внутрішні процеси. Наджинг, виступає методом, який формує нібито особистий вибір і підштовхує індивіда до потрібного вибору або переглянути свою лінію поведінки на користь нової сформованої альтернативи.

Актуальність використання методу наджингу в процесі регулювання політики оплати праці підтверджується сформованими поведінковими патернами в сфері бізнес середовища та соціально-трудова відносин. Детальний опис інструментів регулювання в цій сфері наведено на рис. 1.

Політику м'якого підштовхування в сфері оплати праці доцільно будувати базуючись на керуванні поведінкою, двох основних суб'єктів цього процесу – роботодавця та працівника (індивіда). Для індивіда його ключовою метою виступає забезпечення можливостей керування усталеною поведінкою населення, через формування позитивного ставлення до раціональної моделі поведінки в сфері доходів та заробітної плати. Для роботодавця, його ключовою метою виступає - керування усталеною поведінкою за допомогою інструментів їх м'якого підштовхування до конструктивних моделей поведінки у сфері формування політики оплати праці на підприємстві. Важливість використання цих підходів для обох суб'єктів одночасно підкреслюється можливістю розширення впливу на політику оплати праці в тих випадках, коли один з них є важко керованим з точки зору розповсюдження конструктивних моделей поведінки. Окрім того поширення практики і на індивіда, і на роботодавця, розширює можливості отримання позитивного ефекту від реалізованої політики в декілька разів.

ВАРІАНТИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІТИКИ НАДЖИНГУ	ІНСТРУМЕНТИ ПОЛІТИКИ НАДЖИНГУ В СФЕРІ ОПЛАТИ ПРАЦІ		ОБ'ЄКТИ ПОЛІТИКИ НАДЖИНГУ
Покладання функцій з розробки пропозицій / контролю та координації застосування методів наджингу в нормотворчому процесі на одне з діючих підрозділів центрального органу влади, який здійснює діяльність у сфері реалізації регуляторної політики оплати праці	Інформаційного типу - поширення інформаційної компанії в сфері легалізації соціально-трудових відносин; - поширення декларативної інформації щодо існуючих норм в системі оплати праці; - поширення підходів «Smart-інформації» для полегшення її засвоєння; - створення системи інформаційної підтримки декларування населенням доходів; - розвиток системи інформаційного моніторингу в сфері оплати праці та використання його як інструменту управління - опис та популяризація успішних кейсів реалізованої політики оплати праці	Політичного типу - впровадження політики доброчесності в сфері політичних ланок керівництва; - посилення боротьби з корупцією на усіх ланках та інформування про відповідні дії громадськість; - узгодження методів боротьби зі зловживаннями, з метою уникнення ситуацій, коли суб'єкти імітують потрібну поведінку задля отримання державної підтримки; - впровадження освітніх програм з поведінкової економіки для державних службовців; - впровадження поведінкових методів у нормативно-творчий процес в сфері формування політики оплати праці	<i>Політика з боку індивіда</i> Основна мета – керування усталеною поведінкою населення, через формування позитивного ставлення до раціональної моделі поведінки в сфері доходів та заробітної плати <i>Політика з боку роботодавця</i> Основна мета – керування усталеною поведінкою роботодавців за допомогою інструментів їх м'якого підштовхування до конструктивних моделей поведінки у сфері формування політики оплати праці на підприємстві
Створення окремого органу, що спеціалізується на розробці рішень із застосуванням методів наджингу або консультує держоргани на предмет того, які методи можуть бути використані при розробці тієї або іншої політики	Фінансово-економічного типу - створення податкового інноваційного банку для сумлінних платників податків; - впровадження системи підтримки створення нових робочих місць на підприємствах, що сумлінно сплачують податки з фонду оплати праці; - повернення населенню частини податків сплачених з доходів в якості кешбеку на соціальні послуги які покращують якість життя (освіту, охорону здоров'я, житло); - поширення можливості отримання державних субвенцій лише за умови сплати персоналу повної заробітної плати офіційно	Соціально-психологічного типу - впровадження систем інформування роботодавців з використанням підходів м'якого підштовхування (позитивного та негативного типів); - впровадження освітніх заходів щодо розвитку підприємницьких компетенцій у керівників малих підприємств; - освітній розвиток фінансової грамотності та доброчесності серед дітей та молоді; - використання принципу «структурованого вибору» при побудові механізму - поширення нефінансових стимулів у сфері формування конструктивних поведінкових моделей	
Створення підрозділів по застосуванню методів наджингу на рівні окремих відомств			
Основні функціональні завдання інституцій: розробка заходів державного регулювання з використанням інструментів наджингу (з врахуванням варіативних підходів); проведення моніторингу виконання запропонованих заходів, оцінка ефективності реалізованих заходів та прийняття управлінських рішень в цій сфері; проведення соціологічних досліджень з питань доцільності та ефективності використання та впровадження методів м'якого підштовхування; надання консалтингових послуг в сфері впровадження інструментів наджингу стороннім організаціям тощо			
Очікувані результати від реалізації політики наджингу: мінімізація ключових ризиків у сфері оплати праці та інших соціальних сферах; підвищення ефективності надання державних послуг в сфері оплати праці; перехід до конструктивних моделей поведінки роботодавців та населення в сфері оплати праці; збільшення чисельності роботодавців, що легітимізують зв'язки в сфері оплати праці; розвиток економіки та збільшення наповненості державного бюджету; зростання рівня соціальної відповідальності населення; зростання рівня життя та платоспроможності населення тощо			

Рис. 1. Інструменти регулювання політики оплати праці та ризиків, які вона породжує з використанням політики наджингу

Задля реалізації зазначених цілей пропонується впровадження цілого комплексу інструментів інформаційного, політичного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інституційного типу.

Інструменти інформаційного типу – направлені на створення інформаційного простору в суспільстві здатного впливати на рішення, які приймаються шляхом масивної інформаційної атаки в сфері обраних державою конструктивних моделей поведінки. Серед них можна виокремити наступні:

поширення інформаційної компанії в сфері легалізації соціально-трудових відносин, шляхом використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема, встановлення тригерних маркерів, які б запускали відповідні процеси поширення задекларованої праці. При реалізації цього інструменту, доцільним є її спрямування не лише на роботодавців, а й на окремих індивідів формуючи у них необхідне когнітивне мислення з цього приводу;

поширення декларативної інформації щодо існуючих норм та стандартів в системі оплати праці. В умовах сьогодення не усе зайняте та економічно активне населення є обізнаними щодо прав та гарантій, на які вони можуть розраховувати в рамках соціально-трудових відносин та організації та оплати їх праці. Через це виникає ризик зловживання та перекладання частини зобов'язань роботодавців на самих працівників. В зв'язку з цим, активне поширення інформації такого типу серед населення за допомогою сучасних інструментів засобів масової інформації та публічного маркетингу може виступати одним з дієвих інструментів м'якого підштовхування для мінімізації ризиків в сфері політики оплати праці;

поширення підходів «Smart-інформації» для полегшення її засвоєння. В умовах масової діджиталізації та цифровізації суспільства при створенні інформаційного простору в певній сфері, доцільним та більш ефективним є використання Smart-технологій, які передбачають інтерактивний характер надання інформації, в якості інфографіки або динамічних дашбордів з цікавою статистичною, нормативною та соціологічними даними у відповідних сферах. Позитивними результатами використання зазначеного підходу при впровадженні інструментів політики м'якого підштовхування є полегшення

сприйняття та зацікавленості отримання відповідної інформації, формування необхідних візуальних альтернатив вибору типу поведінки суб'єктами, полегшення розповсюдження необхідної інформації в суспільстві, створення сучасної інформаційної бази для прийняття рішень;

створення системи інформаційної підтримки декларування населенням доходів. В сфері формування збалансованої політики оплати праці, об'єктивно важливим нюансом є й керування моделями поведінки самих працівників. В умовах, коли вплив на роботодавців щодо легітимізації соціально-трудових відносин та добросовісного ставлення до оплати праці та податкового навантаження є важко керованим, дієвим інструментом виступає впровадження інструментів підштовхування до конструктивної поведінки самих працюючих. В цьому аспекті затребуваним є формування культури декларування доходів з використанням технологій наджингу, зокрема, в сфері інформаційного типу заходів, це може бути проведення інформаційної компанії в сфері популяризації декларування доходів та формування підштовхуючих стимулів з використання системи порівняльної оцінки з найближчими суб'єктами;

розвиток системи інформаційного моніторингу в сфері оплати праці та використання його, як інструменту управління. Розробка та впровадження будь-якої політики управління потребує відповідної моніторингової оцінки її прогнозованої ефективності та пострезультативності, не є винятком й політика наджингу. Практика інших країн показує, що при її впровадженні дуже актуальним є питання здійснення та збір інформації в першу чергу у вузьких групах щодо їх ефективності. Дуже часто перед початком реалізації, реалізуються так звані «промо» («пілотні») проєкти, покликані визначити, який метод державного управління краще використовувати (який дає найбільші результати), а вже після цього відбувається їх поширення на усю громаду або населення країни). Не менш важливим етапом впровадження методів м'якого регулювання є й загальна оцінка ефективності вже реалізованих програм, яка дозволяє приймати відповідні рішення щодо їх продовження, корегування або відміну через неефективність;

опис та популяризація успішних кейсів реалізованої політики оплати праці. Розповсюдження інформації, щодо наявних успішних практик зваженої побудови політики оплати праці на підприємстві та поширення її серед інших суб'єктів також може стати дієвим інструментом у сфері мінімізації ризиків. Такий підхід дозволяє популяризувати та розповсюдити досвід на підприємства, особливо малі, які б демонстрували можливість ведення ефективного бізнесу при легітимізації трудових відносин та відсутності зловживань в сфері оплати праці. Розповсюдження цієї інформації є можливою за допомогою прямого поширення, а також як один з етапів проведення бізнес зустрічей для малих підприємств в рамках практик навчання (більш детально інструмент навчання розкрито в інструментах соціально-психологічного типу)

Інструменти політичного типу – направлені на створення вільного законотворчого, доброчесного та відкритого політичного простору для формування політики оплати праці та позитивного еталонного ставлення соціуму до політичного оточення, як до відповідного взірця. Серед заходів цього типу, в наявній поточній ситуації, з точки зору запобігання виникненню та загострення ризиків у сфері оплати праці, актуальними є:

впровадження політики доброчесності в сфері політичних ланок керівництва. Політики, їх дії та поведінка виступають певним взірцем для роботодавців та населення. Наявність деконструктивних проявів поведінки у ланках влади, відсутність доброчесності у професійній діяльності, корупція, несплата податків та неповний обсяг декларування власних доходів, все це негативно впливає на поведінку роботодавців, спонукаючи їх копіювати дії та зневажати законами та нормами, що диктує держава. В цьому випадку корегування поведінки влади виступатиме інструментом м'якого підштовхування для змін в політиці оплати праці на рівні окремих підприємств, а також збільшення рівня доброчесності у побудові соціально-трудових відносин;

посилення боротьби з корупцією на усіх ланках та інформування про відповідні дії громадськість. Зазначений інструмент є тісно пов'язаним з попереднім та направлений на спонукання влади до уникнення корупційних

зв'язків на всіх ланках, як приклад поведінки для інших суб'єктів політики оплати праці. Він передбачає важливу інформативну складову, яка покликана забезпечити максимальне розповсюдження інформації, щодо мір та політики яка реалізується в сфері подолання корупційних зв'язків та зловживання повноваженнями владних та державних структур, що дозволяє розширити можливості копіювання конструктивної поведінки та створення умов доброчесності ведення бізнесу та формування соціально відповідальної підприємницької культури;

узгодження методів боротьби зі зловживаннями, з метою уникнення ситуацій, коли суб'єкти імітують потрібну поведінку задля отримання державної підтримки. Використання цього заходу є актуальним з точки зору забезпечення рівних можливостей для усіх суб'єктів політики оплати праці, впровадження практики доброчесності та усунення практики виокремлення певних суб'єктів, які імітують певні соціальні та економічні ситуації, що дають їм можливість отримання державних субвенції або інших привілеїв. Усунення цих перепон сприятиме розумінню роботодавцями та працівниками наявності однакових норм та стандартів не залежно від додаткових привілеїв. Це спонукатиме, в свою чергу, до відкритості реалізації власної політики та розширення можливостей отримання додаткової допомоги особам, що в дійсності цього потребують, а не імітують відповідний стан;

впровадження освітніх програм з поведінкової економіки для державних службовців. В сучасній світовій практиці державного управління, поведінкова економіка та її інструменти (зокрема наджинг) стають невід'ємними частинами ефективного розвитку держави. Компетентність державних службовців в цій сфері, а саме володіння методами м'якого підштовхування, бачення стратегічних можливостей їх використання в політиці оплати праці, навички оцінки доцільності та ефективності реалізації заходів цього типу, стають основною частиною сучасного прогресивного публічного управління. Тому, впровадження освітніх тренінгових заходів для державних службовців в цій сфері є актуальними та слугуватиме підґрунтям для реалізації можливості активного розвитку політик наджингу в державному управлінні не лише в сфері

формування політики оплати праці, а й в інших сферах державного регулювання;

впровадження поведінкових методів у нормативно-творчий процес в сфері формування політики оплати праці. Передбачає законодавче використання методів наджингу та закріплення державних інституцій, чи окремих функцій вже створених інституцій у сфері використання інструментів м'якого підштовхування в регулюванні політики оплати праці.

Інструменти фінансово-економічного типу – направлені на створення форм матеріального стимулювання суб'єктів соціально-трудова відносин м'якого характеру, до формування конструктивних моделей поведінки в сфері політики оплати праці. Включає в себе наступні можливі варіанти реалізації:

створення податкового інноваційного банку для сумлінних платників податків. Зазначений інструмент передбачає реалізацію методу підштовхування роботодавців до добросовісного ставлення у сплаті податків, через реалізацію можливості повернути частину перерахованих до державного бюджету коштів з фонду оплати праці. Механізм реалізації цього заходу передбачає створення відповідного банку (фонду) в який перераховується частина (до 15%) податків від роботодавців, що сумлінно (в 100% обсязі з реально наявною структурою персоналу та розміру оплати праці) їх сплачує протягом останніх 2 років. Накопичені у фонді кошти протягом зазначеного періоду роботодавець може повернути собі в якості цільового надходження від держави на інноваційний розвиток підприємства (впровадження нових технологій, купівля нового устаткування, розробка нового унікального продукту, розширення бізнесу тощо). Цільові кошти, що отримує підприємство підлягають перевірці предметності використання, що дозволить уникнути ситуацій зловживання в цій сфері. Зазначений інструмент має дві форми поведінкового підштовхування, по-перше, збільшує податкову активність роботодавців та розширює обсяги задекларованої праці, по-друге, забезпечує розвиток підприємств, що впроваджують інновації;

впровадження системи підтримки створення нових робочих місць на підприємствах, що сумлінно сплачують податки з фонду оплати праці.

Передбачає схожий з попереднім інструментом алгоритм дій (наявність сумлінної сплати податків та 100% легітимізації соціально-трудових відносин та заробітної плати на підприємстві протягом останні 2 років), в замість на що держава бере на себе інвестиційне зобов'язання надання державних субвенцій на створення нових робочих місць. Зазначений інструмент має вплив на мінімізацію ризиків заборгованості та несплати заробітної плати, тінізації прозорості відносин в сфері оплати праці, дефіциту коштів державного бюджету, а також сприяє укріпленню економіки та скорочення безробіття, шляхом створення нових робочих місць. Обов'язковим елементом реалізації інструменту є моніторинг доброчесності та відсутності зловживань у отриманні відповідної державної субвенції;

повернення населенню частини податків сплачених з доходів в якості кешбеку на соціальні послуги які покращують якість життя (освіту, охорону здоров'я, житло). Інструмент направлений на формування серед населення поведінки відповідального ставлення до декларування своїх додаткових доходів шляхом надання їм можливості отримання компенсації частини податків за умови цільового витрачання цих коштів на здобуття освіти (індивіда або члена його родини першого порядку), проведення додаткового медичного обстеження або купівлі необхідних лікарських засобів, чи здійснення медичних процедур (індивіда або члена його родини першого порядку), купівля житла (індивід), стартовий капітал для створення власної справи (індивід);

поширення можливості отримання державних субвенцій підприємствами та організаціями лише за умови реалізації доброчесної політики у сфері легітимізації трудових відносин, сплати офіційно, в повному обсязі заробітної плати для усього персоналу підприємства, відсутність заборгованості та прецедентів дискримінації в сфері оплати праці. Впровадженню заходів надання державних субвенцій повинно передувати проведення контрольного скринінгу діяльності підприємств.

Інструменти соціально-психологічного типу – направлені на створення підходів м'якого підштовхування у сфері створення психологічного впливу на

суб'єкти, забезпечення формування у них відповідного світогляду та когнітивних упереджень в сфері політики оплати праці. Передбачає реалізації наступних заходів:

впровадження систем інформування роботодавців з використанням підходів м'якого підштовхування (позитивного та негативного типів). Практика поширення інформації щодо порівняльної оцінки діяльності певних суб'єктів з іншими є поширеною в політиці наджингу в багатьох європейських країнах. Її тривалий термін використання показав свою ефективність, що дає можливість вважати доцільність їх поширення в українських реаліях. Щодо заходів політики оплати праці, в рамках цього інструменту актуальним є здійснення розсилки роботодавцям (з використанням будь-яких джерел обміну) інформації, щодо узагальненої статистики сплати податків в фонду оплати праці, темпів зростання оплати праці, кількості офіційно працюючого персоналу на підприємствах галузі або регіону, міста (залежно від розміру підприємства та масштабів його діяльності). Для великих та середніх підприємств така розсилка матиме важелі порівняльного характеру, які дозволять роботодавцям побачити себе крізь призму співставлення себе та своїх конкурентів в сфері політики оплати праці, які вони реалізують. Для малих підприємств така інформація буде носити результат, так званого «маяка», який буде слугувати певним орієнтиром в їх діяльності в цій сфері. Закордонний досвід показує, що в середньому впровадження таких інформаційно-психологічних методів, дозволяє збільшити ефективність реалізації державної компанії на 10-15% в залежності від сфери;

впровадження освітніх заходів щодо розвитку підприємницьких компетенцій у керівників малих підприємств. Приватні підприємці та керівники малих підприємств дуже часто знаходяться в пастці дефіциту знань щодо основ ведення бізнесу та регулювання соціально-трудових відносин. Це відбувається через вільну можливість будь-якого громадянина зорганізувати власну справу, не маючи при цьому відповідної компетентісної підготовки. Трапляється, що для цих осіб, через необізнаність, є характерним ефект переоцінення власних сил та наявність прогалин в можливостях побудови конструктивних форм

поведінки в політиці оплати праці зокрема. В зв'язку з цим, актуальним є питання щодо необхідності впровадження обов'язкових навчальних заходів інструктивного та тренінгового типу для осіб, що організовують власну справу (не залежно від того чи була ця людина безробітною). Реалізація цього інструменту освітнього типу дозволить в майбутньому мінімізувати ризики, які породжується поточною ситуацією стихійності та інтуїтивності політики оплати праці на малих та мікро підприємствах, а також забезпечити підвищення рівня підприємницької культури та зменшити ризики банкрутства;

розвиток фінансової грамотності та доброчесності серед дітей та молоді. Формування конструктивних моделей поведінки індивідів починаючи з дитячого віку є запорукою мінімізації виникнення негативних станів в політиці оплати праці та уникнення ризиків їх загострення. Це відбувається за рахунок створення умов когнітивного сприйняття у дітей варіативної моделі поведінки щодо можливості організації соціально-трудових відносин, їх легітимності, відношенні до декларування власних доходів, знання норм, стандартів та прав зайнятості населення тощо. Цей захід має довгостроковий ефект впровадження адже направлений на формування відповідних моделей поведінки в майбутньому;

використання принципу «структурованого вибору» при побудові механізмів державного управління політикою оплати праці. Передбачає впровадження в процеси управління принципів поведінкової економіки, що базуються на елементах можливого альтернативного вибору суб'єктами певних дій, з підштовхування на найбільш оптимальний варіант. Зокрема такий підхід дає можливість сформувати у населення уявлення нібито альтернативи вибору у бік вже запропонованого програмного результату;

поширення нефінансових стимулів у сфері формування конструктивних поведінкових моделей. Зазначений захід передбачає надання додаткових стимулів не матеріального характеру суб'єктам господарювання, які здійснюють діяльність у сфері оплати праці у відповідності до встановлених державних норм та стандартів, використовують прозорі системи оцінки результатів праці, застосовують компенсаційні та мотиваційні інструменти в

своїй діяльності. Зокрема, це можуть бути різноманітні рейтинги та конкурси роботодавці, що проводяться на державному рівні та популяризуються в суспільстві.

Зазначені пропозиції щодо інструментів «м'якого підштовхування» в сфері мінімізації ризиків політики оплати праці не є еталонними, вони можуть бути розширені за умови проведення експериментальних досліджень на фокус групах підприємців та працівників, щодо ефективності реалізації кожного заходу на державному рівні.

Задля реалізації можливості поширення наджингу в державному управлінні політики оплати праці, доцільним є використання додаткових інструментів інституційного типу, які передбачають створення окремих інституцій або розширення функціоналу діяльності вже існуючих відомств у бік впровадження інструментів м'якого підштовхування в публічному управлінні.

У світовій практиці існує три основні приклади інституційно організації реалізації політики наджингу. Перший варіант – це покладання функцій з розробки пропозицій / контролю та координації застосування методів наджингу в нормотворчому процесі на одне з діючих підрозділів центрального органу влади, який здійснює діяльність у сфері реалізації регуляторної політики оплати праці. В цьому випадку загальні фінансові витрати держави на реалізацію та впровадження цієї функції є незначними, адже не потребують створення додаткового нового інституту. Плюсом також є ключова обізнаність фахівців відомства з поточними проблемами, що існують сьогодні в сфері оплати праці, це дозволить їм більш зважено приймати рішення з використанням нових методів та розуміти причинно наслідкові зв'язки (проте може виникати ситуація дефіциту або запізнення в надходженні інформації з найнижчого (відомчого) до найвищого (центрального) рівня). Серед мінусів цього варіанту є відсутність у наявних співробітників відповідних навичок в сфері, створення, оцінки, реалізації та впровадження методів м'якого підштовхування у процеси державного управління, що потребує або проведення їх додаткового навчання, або ж розширення штату для залучення нової команди фахівців, яка буде

володіти зазначеними навичка. Як мінус, поширення додаткових функцій на вже існуючий персонал, може негативно вплинути на рівень їх навантаження, адже передбачатиме додаткову функцію їх посадових обов'язків зберігаючи при цьому загальні завдання трудової діяльності.

Другий варіант інституційного забезпечення - створення окремого органу, що спеціалізується на розробці рішень із застосуванням методів наджингу або консультує держоргани на предмет того, які методи можуть бути використані при розробці тієї або іншої політики. Такий орган доцільно створювати в якості консультативного, з розповсюдженням його діяльності не лише на сферу політики оплати праці, а й інші сфери державного управління. Плюсом цього варіанту є: професіоналізм та високий рівень компетентності команди в сфері реалізації, розробки та моніторингу інструментів м'якого підштовхування; можливість інституції надання консалтингових послуг в цій сфері для підприємств та організацій; можливість концентрування зусиль працівників на окремому виді діяльності, не розпилятися на інші питання та постійно вдосконалювати свою діяльність. Серед мінусів можливими є: висока вартість створення та утримання інституції (проте при комерціалізації послуг може мати часткову окупність); важкість для персоналу збереження високого рівня компетентності в усіх сферах державного управління задля реалізації більш прийнятних для певної ситуації інструментів підштовхування.

Третій варіант – створення підрозділів по застосуванню методів наджингу на рівні окремих відомств. Є прийнятним методом коли держава не обирає як пріоритетний інструмент управління «м'яке підштовхування», проте хоче спробувати його ефективність на рівні окремих сфер. В цьому випадку, можливим є створення експериментальних (пілотних) проєктів на рівні окремих відомств. Плюсом цього варіанту є можливість спроби на більш низькому рівні використовувати нові методи, скоротивши таким чином витрати. Мінусами є: необхідність залучення додаткового персоналу з потрібними компетенціями поведінкового регулювання або ж проведення додаткового навчання вже наявного; вірогідним є відхилення результатів від впровадження інструментів на мікро рівні при їх розповсюдженні на більші маси (регіони, сфери).

Не дивлячись на різні можливі варіанти організації інституційного забезпечення політики нажингу, вони передбачають виконання схожих функціональних завдань, серед яких: розробка заходів державного регулювання з використанням інструментів наджингу (з врахуванням варіативних підходів та різних типів інструментів управління); проведення скринінгових досліджень в сфері обрання варіантів інструментів управління, що дають найбільш ефект від впровадження (передбачає створення фокус груп в яких реалізуючи заходи різних типів та обирається той, що мав найбільшу ефективність); проведення соціологічних досліджень з питань доцільності та ефективності використання та впровадження методів м'якого підштовхування на різних суб'єктах обираючи по факту найбільш результативних для подальшої масовизації (в сфері політики оплати праці це може бути дослідження сприйняття певних методів м'якого підштовхування працівниками та роботодавцями та обрання з них ти, що є більш схильні для регулювання моделей поведінки); розробка інструментарію реалізації програм м'якого підштовхування, його реалізація та пост оцінка; проведення моніторингу виконання запропонованих заходів, оцінка ефективності реалізованих заходів та прийняття управлінських рішень в цій сфері (або ж надання консультаційних рекомендацій органам державної влади); надання консалтингових послуг в сфері впровадження інструментів наджингу стороннім організаціям тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В цілому впровадження інструментів наджингу в системі регуляторної політики оплати праці є дієвим заходом, адже дозволяє отримати наступні результати: мінімізувати ключові ризики у сфері оплати праці та інших соціальних сферах; підвищити ефективність надання державних послуг в сфері оплати праці; створити умови переходу до конструктивних моделей поведінки роботодавців та населення в сфері оплати праці; забезпечити збільшення чисельності роботодавців, що легітимізують зв'язки та реалізують політику доброчесності в сфері формування політик оплати праці на підприємстві; сприяє розвитку економіки та збільшення наповненості державного бюджету; стимулює

зростання рівня соціальної відповідальності населення та роботодавців; сприяє зростанню рівня життя та платоспроможності населення тощо.

Література

1. Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально - економічного захисту найманих працівників. Україна: аспекти праці. 2020. С. 15-18.
2. Галайда Т., Рябуха А. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського національного університету. 2019. №4. С 45-49.
3. Дороніна О. Корпоративна стратегія забезпечення безпеки зайнятості та оплати праці як засіб підвищення якості трудового життя. Економіка і організація управління. 2020. №3 (39). С. 252-264.
4. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та ін. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.
5. Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності : кол. моногр. / за ред. Е.М. Лібанової; відпов. за випуск О.В. Макарова, О.М. Хмелевська. Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України. Київ, 2017. 368 с.
6. Машевська А. А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7461> (дата звернення: 14.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.187
7. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
8. Яремко І. Й. Методологічні аспекти визначення ефективності поліпшення умов праці на макроекономічному рівні. Моделювання регіональної економіки. № 1. 2010. С. 74-79.
9. Теорія підштовхування. URL: <http://surl.li/hccil> (дата звернення 10.10.2023)

References

1. Bondarchuk, K. (2020), “Wages in the context of social and economic protection of employees”, *Ukraina: aspekty pratsi*, pp. 15-18.
2. Halaida, T. and Riabukha, A. (2019), “European experience in the application of effective systems of remuneration and motivation of the company's employees”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, pp. 45-49.
3. Doronina, O. (2020), “Corporate strategy for ensuring employment security and remuneration as a means of improving the quality of working life”, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 3, pp. 252-264.
4. Kolot, A. M. Daniuk, V.M. and Herasymenko, O. O. (2017), *Hidna pratsia: imperatyvy, ukrains'ki realii, mekhanizmy zabezpechennia: monohrafiia* [Decent work: imperatives, Ukrainian realities, support mechanisms], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Libanova, E.M. (2017), *Liuds'kyj rozvytok v Ukraini: instytutsijne pidgruntia sotsial'noi vidpovidal'nosti* [Human Development in Ukraine: Institutional Grounds of Social Responsibility], Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
6. Mashevskaya, A. (2019), “Theoretical background of the organization of the payment of labor subjects”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7461> (Accessed 14 Nov 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.187
7. Tsymbaliuk, S. O. (2019), *Hidna oplata pratsi: teoretyko-metodolohichni zasady ta mekhanizm realizatsii* [Decent pay: theoretical and methodological principles and implementation mechanism], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Yaremko, I. J. (2010), “Methodological aspects of determining the effectiveness of improving working conditions at the macroeconomic level”, *Modeliuvannia rehional'noi ekonomiky*, vol. 1, pp. 74-79.
9. Wikipedia (2023) “The theory of push” available at: <http://surl.li/hccil> (Accessed 10 October 2023).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2023 р.