

УДК 631.158:658

**ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ
ВИСОКОПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ І ПІДВИЩЕННЯ У НЬОМУ
РОЛІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

Куліпанов О.М.

*Кримський інженерно-педагогічний університет, Сімферополь, Україна
E-mail: kka325@ukr.net*

У статті визначені особливості організації сплати і стимулювання праці керівників і фахівців в умовах ринкової економіки; обґрунтовані пропозиції по посиленню зв'язку системи сплати і стимулювання праці основних категорій керівників і фахівців з кінцевим результатом виробництва.

Ключові слова: оплата праці, стимулювання праці, керівник.

ВСТУП

Розвиток сільськогосподарського виробництва в умовах ринкових відносин багато в чому визначається сукупним ефектом управлінських кадрів – керівниками і фахівцями. Тому одним з головних напрямків економічних реформ є вдосконалення управління виробництвом на основі використання економічних законів. Посилення матеріальної зацікавленості в остаточних результатах виробництва сприятиме зростанню ефективності виробництва. У зв'язку з цим, необхідно звернути увагу на розробку системи саме матеріального стимулювання, перш за все, фахівців, як найбільш розвиненої і свідомої частини робочої сили, прив'язаної до ринкових показників ефективності виробництва.

Нові умови функціонування сільськогосподарських підприємств передбачають і нові умови для формування фонду оплати праці як в цілому, так і, зокрема, для керівного складу. У свою чергу, ці умови формування фонду оплати праці припускають інші схеми зв'язку рівня оплати праці з ефективністю господарювання, яка, перш за все, виражається, в кінцевих результатах фінансово-господарської діяльності.

Проблеми теоретичних і методологічних положень практичного обґрунтування мотивації праці знайшли відображення в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Перші згадки з даної теми зустрічаються в роботах А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Ст. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер. Питання оплати і мотивації праці досліджували такі вітчизняні учені, як В.Я. Амбросов, Н.Ф. Солов'єв, Л.А. Антоненко, А.А. Бугуцький, І.С. Завадський, А.В. Македонський, В.П. Март'янов, Ю.Ю. Юрчишин та ін. Проте вивчення і узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду проблем мотивації праці показало, що далеко не всі аспекти цього питання досліджені в достатній мірі, особливо для сільськогосподарських підприємств.

1. ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

Для розробки системи стимулювання праці керівника господарства ми повинні чітко розуміти функції, права і обов'язки керівника.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК

Функції керівника господарства: загальне керівництво виробничо-господарською і фінансово-економічною діяльністю підприємства; організація взаємодії всіх структурних підрозділів, цехів і виробничих одиниць; створення умов для реалізації матеріальних, соціальних та інших інтересів працівників господарства; забезпечення виконання всіх взятих підприємством зобов'язань, включаючи зобов'язання перед бюджетами різних рівнів і позабюджетними фондами; створення умов для впровадження новітньої техніки і технології, прогресивних форм управління і організації праці; вживання заходів із забезпечення здорових і безпечних умов праці на підприємстві; контроль за дотриманням законності в діяльності всіх служб; захист майнових інтересів підприємства в суді, арбітражі, органах державної влади.

Керівник за власним розсудом визначає: необхідні йому для організації управління підприємством посадові одиниці; їх функціональні обов'язки; умови оплати, режими праці і відпочинку працівників апарату.

Крім того, керівник має право: представляти інтереси підприємства у взаєминах із фізичними та юридичними особами, органами державної влади і управління; діяти від імені підприємства, без оформлення довіреності; відкривати розрахунковий та інші рахунки в банківських установах; розпоряджатися коштами і майном підприємства з дотриманням вимог відповідних нормативних актів, статуту підприємства; у встановлених законодавством межах визначати об'єм і порядок захисту відомостей, що складають конфіденційну інформацію тощо.

Обов'язки керівника: керувати відповідно до чинного законодавства виробничо-господарською і фінансово-економічною діяльністю підприємства, несучи всю повноту відповідальності за наслідки ухвалюваних рішень, збереження й ефективне використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності; організувати роботу й ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів і виробничих одиниць, направляти їх діяльність на розвиток і вдосконалення виробництва з урахуванням соціальних і ринкових пріоритетів, підвищення ефективності роботи підприємства, зростання об'ємів збуту продукції і збільшення прибутків, якості і конкурентоспроможності продукції, що виробляється; забезпечувати виконання господарством всіх зобов'язань перед державними бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками і кредиторами; організувати виробничо-господарську діяльність на основі широкого використання новітньої техніки і технології, прогресивних форм управління і організації праці, науково обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку і передового досвіду із метою всесвітнього підвищення технічного рівня і якості продукції (послуг), економічної ефективності її виробництва, раціонального використання виробничих резервів і економної витрати всіх видів ресурсів; приймати заходи по забезпеченню підприємства кваліфікованими кадрами, раціональному використанню й розвитку їх професійних знань і досвіду; забезпечувати застосування принципу матеріальної зацікавленості і відповідальності кожного працівника за доручену йому справу і результати роботи усього колективу, виплату заробітної плати у встановлені терміни; спільно з трудовими колективами і профспілковими організаціями забезпечувати на основі

принципів соціального партнерства розробку, укладання і виконання колективного договору, дотримання трудової і виробничої дисципліни, сприяння розвитку трудової мотивації, ініціативи і активності працівників і службовців підприємства; вирішувати питання, що стосуються фінансово-економічної і виробничо-господарської діяльності підприємства в межах, наданих йому законодавством; захищати майнові інтереси підприємства в суді, арбітражі, органах державної влади і управління.

2. СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Виходячи з перерахованих обов'язків і прав, ми пропонуємо наступну систему стимулювання праці керівників. Протягом року, коли ще невідомо, як буде складатися фінансовий рік, керівник і фахівці сільськогосподарського підприємства отримують авансові платежі в певному розмірі від розрахованого місячного посадового окладу. Вважаємо, що оптимальні розміри авансу такі: для керівника господарства – 60% від місячного посадового окладу, для провідних фахівців – 70% від місячного посадового окладу, для решти фахівців – 80% від місячного посадового окладу. Оскільки значення керівника в успішному функціонуванні підприємства дуже велике, ми повинні максимально зацікавити його в кінцевих результатах виробництва, а отже, його авансовий платіж має бути мінімальним в порівнянні з іншими категоріями фахівців.

Наприкінці року проводиться перерахунок призначених до виплати сум по оплаті праці з урахуванням тих або інших показників роботи керівника і фахівців. За умови перевиконання показників фонд заробітної плати збільшується, при невиконанні - зменшується.

Після розрахунку призначеного до виплати річного фонду заробітної плати конкретного фахівця з нього вираховуються суми виплаченого авансу. Залишок виплачується одноразово. При виборі показників для оцінки праці керівника господарства, на нашу думку, слід враховувати прибутковість або збитковість сільськогосподарського підприємства.

Запропоновані показники для прибуткових підприємств.

На нашу думку, оптимальним числом показників, що рекомендуються для оцінки праці керівників прибуткових підприємств, є наступні п'ять найважливіших:

1. Прибуток від реалізації продукції.

Виторг (виручка) при будь-якому державному ладі, типі економіки, формі господарства був і залишається основним джерелом для формування фондів підприємства і покриттю витрат на виробництво.

2. Розмір прибутку.

Показник розглядається в абсолютному вираженні, тобто в гривнях. На сучасному етапі більш важливим є отримання певної суми прибутку для формування внутрішньогосподарчих фондів і реалізації стратегічних завдань підприємства, ніж якийсь рівень рентабельності. Тим більше, що в сумі прибутку знаходять своє віддзеркалення і масштаб виробництва (сума виторгу) і рівень рентабельності.

3. Число робочих місць.

Працівники підприємства мають бути зацікавлені в збільшенні робочих місць для того, щоб бути упевненими в майбутньому. Крім того, працівники хочуть

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК

певного майбутнього для своїх дітей і рідних, яких вони приведуть на це ж підприємство в умовах дефіциту робочих місць. Тому керівник повинен брати певні зобов'язання, з урахуванням того, що прийняті люди мають бути повністю зайняті і рівень продуктивності праці не повинен знижуватися. А це, в свою чергу, можливо за умови збільшення масштабів виробництва.

4. Короткострокова кредиторська заборгованість.

Це надзвичайно важливий показник, що характеризує платоспроможність підприємства. При накопиченні кредиторської заборгованості, що перевищує річний виторг, значно ускладниться фінансування виробничої діяльності господарства, а якщо борги перевищують вартість майна підприємства, то воно може бути оголошене банкрутом.

5. Розмір технічних засобів (кількість автомобілів і тракторів).

Збереження і зростання технічних засобів означає збереження перспектив для господарства навіть незалежно від поточного стану. Скорочення з року в рік основних виробничих фондів може привести тільки до одного – загибелі господарства в умовах постійної конкуренції.

Критеріями оцінки роботи керівника повинні стати планові величини вказаних вище показників. Оскільки підприємство прибуткове, немає об'єктивних причин для заниження запланованих на майбутній рік показників. Працівники підприємства на зібраннях власників при затвердженні плану розвитку господарства не дозволять встановлювати занижені планові величини. Планові показники виторгу і прибутку повинні розраховуватися виходячи з середньорічного темпу зростання за останні три роки. Максимальна сума кредиторської заборгованості не повинна перевищувати тієї суми, яка є на кінець поточного року. Число робочих місць і вартість технічних засобів планується не нижчим за ті величини, які були в попередньому році (середньорічні показники).

Пропонуємо наступні норми корегування річного фонду заробітної плати керівника господарства залежно від виконання передбачених планових показників по вказаних позиціях:

- підвищується на 2% за кожен відсоток перевиконання завдання (плану) цього року по реалізації продукції і послуг, але не більше ніж на 25% від фонду заробітної плати.

Умовний приклад:

Керівникові господарства встановлений місячний посадовий оклад у розмірі 1333 грн. У 2007 році підприємство перевищило план по реалізації продукції на 7%. Отже, розмір заохочення за перевиконання плану реалізації продукції складе 14% від річного фонду заробітної плати або 2240 грн. (1333 грн. * 12 місяців * 14) / 100).

- підвищується на 5% за кожен відсоток перевиконання плану прибутку від всієї господарської діяльності, але не більше ніж на 50% фонду заробітної плати.

Умовний приклад:

У 2007 році підприємство перевищило план за розміром прибутку на 1%. Отже, розмір заохочення за перевиконання плану по прибутку складе 5% від річного фонду заробітної плати або 800 грн (1333 грн. * 12 місяців * 5) / 100).

- підвищується на 3% за кожен відсоток збільшення числа робочих місць (за середньорічною чисельністю постійних працівників не враховуються працівники

ІТР, тимчасові і сезонні працівники, працівники за сумісництвом) у порівнянні з попереднім роком, але не більше 25% фонду заробітної плати.

Умовний приклад:

У 2007 році середньорічна чисельність працівників підприємства перевищила відповідний показник 2006 року на 2%. Отже, розмір заохочення за даний показник складе 6% від річного фонду заробітної плати або 933 грн. ($1333 \text{ грн.} * 12 \text{ місяців} * 6/100$).

- знижується на 5% за кожний відсоток збільшення основної суми кредиторської заборгованості (без урахування пеней і штрафів) у порівнянні з попереднім роком, але не більше ніж на 30% фонду заробітної плати.

Умовний приклад:

У 2007 році у підприємства збільшилася основна сума короткострокової кредиторської заборгованості на 2%. Отже, керівник господарства буде покараний на суму рівну 10% від річного фонду заробітної плати або 1600 грн ($1333 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} * 10/100$).

- знижується на 2% за кожен відсоток скорочення технічних засобів (сільгоспмашин, устаткування, автотранспорту) у порівнянні з минулим роком, але не більше ніж на 20% фонду заробітної плати. При цьому вартість технічних засобів визначається в зіставних цінах (тобто ціни на техніку однієї і тієї ж марки приводяться до цін минулого року).

Умовний приклад:

У 2007 році у підприємства вартість технічних засобів зменшилася на 2%. Отже, керівник господарства буде покараний на суму рівну 4% від річного фонду заробітної плати або на 640 грн. ($1333 \text{ грн.} * 12 \text{ місяців} * 4/100$).

Разом фонд заробітної платні складе суму у 17760 грн. ($16\ 000 + 2240$ (заохочення за перевищення плану по виручці) + 800 (заохочення за перевищення плану по прибутку) + 960 (заохочення за збільшення робочих місць) – 1600 (покарання за збільшення суми короткострокової кредиторської заборгованості) – 640 (покарання за скорочення вартості технічних засобів)). Виплачено авансу протягом року 9600 ($16\ 000 * 60/100$). До виплати за підсумками року 8160 грн ($17760 - 9600$).

Показники заохочення і покарання для керівників збиткових підприємств.

Критеріями оцінки праці керівника на збиткових підприємствах повинні стати інші показники.

У якості показників роботи підприємства слід брати показники попереднього року, оскільки для працівників збиткового господарства важливі не планові величини, а, швидше, знати працювали вони краще або гірше, ніж торік.

На нашу думку, економічні показники, що рекомендуються для оцінки праці керівників збиткових господарств, будуть наступними:

1. Виручка від реалізації продукції.

Виручка є загальним показником для обох груп господарств.

2. Розмір збитку.

Показник береться в абсолютному вираженні.

3. Вартість технічних засобів.

4. Частка покупних ресурсів в собівартості продукції.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК

Найбільш важливий показник для збиткових господарств, оскільки саме вони (покупні ресурси) складають істотну частку виробничих витрат, які збільшуються із року в рік у міру подорожчання цих ресурсів. Їх економія - одне з головних завдань керівника господарства.

5. Комерційні і управлінські витрати.

Поза сумнівом, що в збитковому підприємстві слід звертати увагу на загальногосподарські і комерційні витрати. Керівник повинен прагнути не збільшувати їх. Слід зазначити, що також як і у випадку з прибутковими господарствами, перші три показники будуть заохочувальними, два інших введені для підвищення відповідальності.

Пропонуються наступні норми заохочення і покарання. Річний фонд заробітної плати:

- збільшується на 2% за кожен відсоток зростання виручки від реалізації продукції і послуг у порівнянні з попереднім роком, але не більше 25% фонду заробітної плати.

Умовний приклад:

Керівникові господарства встановлений посадовий оклад у розмірі 1 000 грн. Сума виручки минулого року перевищена на 15%. Значить, розмір заохочення повинен скласти 30%, але з урахуванням обмеження керівникові призначається тільки 25% або 3 000 грн ($1\,000 \cdot 12 \cdot 25$) / 100).

- збільшується на 3% за кожен відсоток зниження суми збитку від всієї господарської діяльності у порівнянні з рівнем попереднього року, але не більше ніж на 30% фонду заробітної плати.

Умовний приклад:

На підприємстві, де керівник має посадовий оклад у розмірі 1000 грн, сума збитку у порівнянні з минулим роком зменшена на 30%. Загальний розмір заохочення складе 90% від річного фонду оплати праці. З урахуванням обмеження реально керівник отримає 30% від річного фонду заробітної плати або грн 3600 ($1\,000 \cdot 12 \cdot 30$ / 100).

- збільшується на 3% за кожен відсоток збільшення вартості технічних засобів (по зіставним цінам) у порівнянні з попереднім роком, але не більше ніж на 15% фонду заробітної плати.

Умовний приклад:

У господарстві вартість технічних засобів в порівнянні з минулим роком збільшилася у зіставних цінах минулого року на 3%. Розмір заохочення складе 9% від річного фонду заробітної плати або 1080 грн. ($1000 \cdot 12 \cdot 9$ / 100).

- зменшується на 2% за кожен відсоток збільшення покупних ресурсів в собівартості продукції, але не більше ніж на 20%.

Умовний приклад:

Загальна витрата покупних ресурсів у виробничих витратах у порівнянні з минулим роком збільшилася на 2%. Відповідно розмір покарання складе 4% річного фонду заробітної плати або 480 грн. ($1000 \cdot 12 \cdot 4$ / 100).

- зменшується на 5% за кожен відсоток зростання управлінських і комерційних витрат. При цьому сума управлінських витрат розглядається в абсолютному вираженні, а комерційних - у відсотках від виручки. Загальний розмір покарання не

може перевищувати 15% від річного фонду оплати праці керівника.

Умовний приклад:

Частка комерційних витрат в 2006 році складала 2% від реалізованої продукції, а управлінські витрати склали 16666 грн. У 2007 р. частка комерційних витрат по відношенню до виручки складала 2,4%, а управлінські витрати склали 18300 грн. Загальний відсоток збільшення комерційних і управлінських витрат розраховується таким чином:

Відсоток збільшення комерційних витрат = $2,4\% - 2\% = 0,4\%$

Відсоток збільшення управлінських витрат = $(18300 - 16666) * 100 / 16666 = 10\%$

Разом $10 + 0,4\% = 10,4\%$

Разом річний фонд заробітної плати керівника понижений на 10,4% або 1241 грн ($1\ 000 * 12 * 10,4 / 100$).

Фонд заробітної плати керівника складе суму рівну 19038 грн ($1200 + 3\ 000$ (заохочення за перевищення плану по виручці) + 3600 (заохочення за зменшення збитку) + 1080 (заохочення за збільшення вартості технічних засобів) – 480 (покарання за збільшення частки покупних ресурсів в собівартості) – 1241 (покарання за збільшення загальногосподарських витрат). Виплачено авансу протягом року 7200 ($12000 * 60 / 100$). До виплати за підсумками року 11838 грн ($19038 - 7200$).

Решта всіх фахівців центрального апарату управління буде заохочена (у вигляді збільшення фонду заробітної плати) або покарана (у вигляді зменшення фонду заробітної плати), вже виходячи з сум заохочення або покарання керівника господарства. При цьому будуть встановлені наступні коефіцієнти, що корегують показники керівника з урахуванням відповідальності за виконану роботу: для головних фахівців – 0,8, провідних фахівців – 0,6, старших фахівців – 0,5, інших фахівців і службовців – 0,4.

Умовний приклад:

У господарстві річний фонд заробітної плати керівника складає 12000 грн. Сукупна сума заохочень складала 7038 грн або $58,7\%$.

Розмір заохочення різним категоріям фахівців складе:

47% ($58,7\% * 0,8$) для головних фахівців;

$35,2\%$ ($58,7\% * 0,6$) для провідних фахівців;

$29,4\%$ ($58,7\% * 0,5$) для старших фахівців;

$23,5\%$ ($58,7\% * 0,4$) для інших фахівців і службовців.

Керівник має право розподіляти на свій розсуд сформований фонд заробітної плати з урахуванням особистої участі фахівця і його зусиль.

Розроблена методика була запропонована двом господарствам. Були отримані наступні результати:

Прибуткове господарство.

Річний фонд заробітної плати керівника СПК «Докучаєвський» склав 1583 грн (місячний посадовий оклад) * $12 = 19000$ грн. З нього 60% або $11\ 400$ грн було виплачено у вигляді авансового платежу протягом року. Керівникові господарства вдалося досягти перевищення всіх планових показників за підсумками роботи підприємства. План по збільшенню прибутку був значно перевиконаний. Тому була застосована верхня межа для визначення розміру заохочення.

**АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК**

Таблиця 1

Допоміжна таблиця для розрахунку розміру заохочення керівника СПК
«Докучаєвський» Первомайського району АР Крим за підсумками 2007

Найменування показника	СПК «Докучаєвський»		
	2006	2007 план	2007 факт
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	6,61	7,15	7,30
Прибуток, млн. грн	1,5	1,6	1,8
Кількість робочих місць (постійні працівники)	229	229	233
Сума кредиторської заборгованості, млн. грн	0,66	0,66	0,28
Вартість технічних засобів (з урахуванням зносу), млн. грн	4,6	4,6	5,6

У цілому, виходячи з даних таблиці 1 і 2, річний фонд оплати праці керівника склав 20104 грн. (19000 + 725.1 + 47.5 + 331.8). З урахуванням раніше виплачених авансових коштів до виплати за підсумками року припадає 8704 грн. (20104 – 11400).

Збиткове господарство.

Річний фонд заробітної плати керівника МЧСП «Кресплід» склав 15800 грн. (1316 грн. (місячний посадовий оклад) * 12). 9480 грн було виплачено у вигляді авансового платежу протягом року. Керівникові підприємства вдалося добитися перевищення показників попереднього року по виручці, зробити підприємство рентабельним.

Проте|однак| частка|доля| покупних|покупних| ресурсів значно збільшилася, що повинно відбитися на результатах оцінки ефективності праці керівника. Усього, виходячи з даних таблиці 3 і 4, річний фонд|фундація| оплати праці керівника склав 22 141 грн. (15800 + 3950 + 4740 - 4719 + 2370). З урахуванням|з врахуванням| раніше виплачених авансових коштів|коштів| до виплати за підсумками року припадає|припадає| 12661 грн. (22141-9480).

Таблиця 2

Розрахунку розміру заохочення керівника СПК «Докучаєвський» Первомайського району за підсумками 2007 р.

Найменування показника	2007 до 2006 зміна %	Заохочення, покарання % до фонду оплати праці	Заохочення, покарання грн. до фонду оплати праці
Виручка від реалізації продукції	1,9	3,8	725,11
Прибуток	13,9	25	4750,00
Кількість робочих місць (постійні працівники)	0,3	1,7	331,88
Сума кредиторської заборгованості	-58,7	0	0
Вартість технічних засобів	21,4	0	0

Таблиця 3

Допоміжна таблиця для розрахунку розміру заохочення керівника МЧСП
«Кресплод» Первомайського району за підсумками 2007 р.

Найменування показника	МЧСП «Кресплод»		
	2006	2007 план	2007 факт
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	1,71	1,71	1,95
Збиток, млн. грн.	-0,28	-0,28	0,11
Вартість технічних засобів (з урахуванням зносу), млн. грн.	1,5	1,5	1,8
Рівень купувальних ресурсів в собівартості	34,2	34,2	39,3
Частка комерційних витрат у вартості реалізованої продукції	4,1	4,1	0,6

Таблиця 4

Розрахунок розміру заохочення керівника МЧСП «Кресплод» Первомайського району за підсумками 2007 р.

Найменування показника	2007 до 2006 зміна %	Заохочення, покарання % до фонду оплати праці	Заохочення, покарання грн. до фонду оплати праці
Виручка від реалізації продукції	13,3	25	3950
Прибуток (збиток)	141,2	30	4740
Вартість технічних засобів (з урахуванням зносу)	16,3	15	2370
Рівень купувальних ресурсів в собівартості	-14,9	-29,9	-4719
Частка комерційних витрат у вартості реалізованої продукції	3,5	0	0

ВИСНОВКИ

Мета трудової діяльності керівників і фахівців полягає в підвищенні ефективності виробництва, яка виражається в збільшенні валового приросту тварин, у збільшенні валового приросту збору зернових, підвищенні продуктивності праці робочих, зниженні витрат кормів і добрив на одиницю продукції, підвищенні кондиції продукції, що реалізовується і в інших показниках. У рівні виконання цього завдання тим або іншим підприємством відбивається, в решті решт, рівень підготовки їх керівників і фахівців, що повинно мати вирішальне значення у визначенні розміру їх заробітної плати.

Список літератури

1. Никитин М.А. Оплата труда в условиях индустриализации сельского хозяйства / М.А. Никитин. – М.: Россельхозиздат, 1987.
2. Тарасов Н.Г. Коллективные формы оплаты труда в земледелии / Н.Г. Тарасов. – М.: Россельхозиздат, 2002.

**АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ РАЙОННОГО АПК**

3. Трейси М. Сельское хозяйство и продовольствие в экономике развитых стран / М. Трейси; [пер. с англ.]. – Спб.: Экономическая школа, 2005. – 431 с.

Кулипанов А.Н. Особенности механизма стимулирования высокопродуктивного труда руководителей сельскохозяйственных предприятий и повышения в нем роли заработной платы / А.Н. Кулипанов // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия : Экономика и управление. – 2013. – Т. 26 (65), № 2. – С. 56-65.

В статье определены особенности организации оплаты и стимулирования труда руководителей и специалистов в условиях рыночной экономики; обоснованы предложения по усилению связи системы оплаты и стимулирования труда основных категорий руководителей и специалистов с конечным результатом производства.

Ключевые слова: оплата труда, стимулирование труда, руководитель.

Поступила в редакцию 01.06.2013 г.