

УДК 331.108.2:65.011

**Малюченко Катерина Олегівна***аспірант денної форми навчання**кафедри менеджменту**Полтавської державної аграрної академії*

## **ЗАРУБІЖНІ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ І МОЖЛИВІСТЬ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ**

*У статті досліджено зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу і можливості його використання в сільськогосподарських підприємствах України. Проаналізовано сучасні зарубіжні системи матеріального стимулювання та визначені їх характерні особливості. Ознайомлено з спрямованістю зарубіжних підприємств на нововведення, політикою індивідуалізації заробітної плати та багатофакторною моделлю оцінки трудового вкладу працівників. Зазначено, що за кордоном важливу роль у системі матеріального стимулювання відіграє держава, а також, що розвиток мотивації праці, основу якої складає заробітна плата, пов'язаний із продуктивністю праці. Визначено, що державне регулювання оплати праці шляхом використання механізмів державних гарантій та оподаткування є невід'ємним елементом формування трудових відносин. Зазначено, що далеко не всі аграрні підприємства можуть скористатися зарубіжним досвідом щодо побудови тарифної системи, вибору форм і систем заробітної плати, нормування праці тощо через існування техніко-технологічного розриву у веденні господарської діяльності та загальне економічне відставання.*

**Ключові слова:** матеріальне стимулювання, система оплати праці, тарифна ставка, заробітна плата, трудовий вклад.

**Постановка проблеми.** На усіх етапах розвитку продуктивних сил і виробничих відносин значна увага приділялась управлінню персоналом, формуванню вмотивованості робітників до ефективної праці на підприємстві, посиленню особистої зацікавленості працівників (задоволенню їх соціальних і фізіологічних потреб). Сукупність працівників як стратегічний ресурс підприємства, в тому числі і сільськогосподарського (трудовий ресурс), вимагає пошуку нових механізмів управління персоналом для забезпечення продуктивності праці в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим виникає закономірний інтерес до зарубіжного досвіду матеріального стимулювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню матеріального стимулювання в Україні та визначенню досвіду зарубіжних країн присвячено цілий ряд робіт українських вчених, а саме: О. Грішнєвої, В. Данюка, А. Калини, Г. Кулікова, М. Колота, В. Ровенської, Н. Лук'янченка, Ю. Малаховського, Н. Павловської, Ю. Палкіна, М. Семикіної, О. Турецького, А. Чухна та інші. Наукові роботи цих економістів містять пропозиції щодо реформування системи матеріального стимулювання. Вчені інших країн, а саме: А. Маршалл, Дж. М. Кейнс, П. Самуельсон, В. Майер, А. Маслоу, К. Р. Макконелл, Е. Мейо також приділяли велику увагу дослідженню зазначених питань.

**Формулювання цілей статті.** Головним завданням статті є аналіз переваг зарубіжного досвіду матеріального стимулювання працівників аграрних підприємств та можливість їх застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Для системи оплати праці, що складається в Україні, притаманний ряд ознак (низький рівень, несвоєчасність виплат, заборгованість, «гінізація» тощо), характерних для кризової економіки. Підприємства усіх зарубіжних країн у періоди економічних криз зіштовхувалися із проблемою невиплат заробітної плати, її «заморожуванням», масовими звільненнями працівників тощо, що й

викликало до життя профспілкові рухи, основним завданням яких було забезпечення нормальних умов оплати праці.

Слід застерегти, що досвід матеріального стимулювання персоналу підприємств у різних країнах відрізняються, до того ж він постійно збагачується новими елементами. Значні новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття, що спричинено низкою конкретних обставин, а саме: глобалізацією економіки, посиленням конкуренції, децентралізацією управління, раціоналізацією структур управління, оптимізацією використання персоналу підприємств.

Зміни, що відбулися у конкурентному середовищі та внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування фірм і їхніх структурних підрозділів обумовили зростання вимог до професійної підготовки персоналу при його наймі та побудові кар'єри, а також сприяли зменшенню іммобільності працівників. За таких обставин організаційні структури та управлінські рішення, орієнтовані на процес, поступово втрачають своє значення, натомість актуалізуються управлінські технології, спрямовані на отримання запланованого результату [1].

Звертаючись до практики стимулювання праці як джерела мотивації працівників в конкретних фірмах зарубіжних країн, варто звернути увагу на поширення двох систем стимулювання в США, авторами яких є Скенлон і Ракер [14].

Перша з них ґрунтується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці. Ця економія розподіляється в пропорції 1 : 3 між компанією і працівниками. Із суми, що призначена для преміювання працівників, одна п'ята спрямовується в резервний фонд, а решта розподіляється між персоналом залежно від трудового внеску кожного в загальні результати діяльності компанії. За своєю суттю ця система

спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці стосовно зростання заробітної плати, а, отже, вона є найприйнятнішою для підприємств, де частка «живої» праці висока.

Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції (сума обсягу чистої продукції (новоствореної вартості) та амортизаційних відрахувань) в розрахунку на один долар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера — частки фонду оплати праці в обсязі умовно-чистої продукції в середньому за кілька останніх років.

Розмір преміального фонду визначається так: фактичний обсяг умовно-чистої продукції множиться на «стандарт Ракера», з розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення продуктивності виробництва, і певна її частка спрямовується на преміювання персоналу. Для визначення розміру премій конкретним працівникам до уваги беруть переважно якісні показники їхньої діяльності, що актуалізує проблему об'єктивізації оцінки трудової діяльності.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання зарубіжних підприємств є їх постійна спрямованість на нововведення. Так, більшість західноєвропейських фірм формує преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, пов'язуючи їхній розмір з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо.

Заслугує на увагу зарубіжний досвід застосування систем оплати праці, що спрямовані на стимулювання продажу [3]. Цілком очевидно, що управління продажем і стимулювання персоналу, котрий реалізує продукцію, є одним із пріоритетних завдань менеджерів вищої і середньої

ланки, функціональних служб компаній. В основу стимулювання працівників, які зайняті продажем, покладено такий засадничий принцип як установлення прямої залежності між розміром заробітної плати і показниками, що характеризують реалізацію продукції.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування компенсаційних систем оплати праці, розрахованих на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язано з намаганням роботодавця досягти одразу декількох цілей: зробити рухливішими економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників шляхом зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації [3].

Досягнення цих цілей ґрунтується на застосуванні підходу до побудови системи заробітної плати, за використання якої працівник на перших етапах своєї трудової кар'єри отримує винагороду за свої послуги нижчу за створюваний ним граничний продукт, а згодом його заробіток починає перевищувати зазначений продукт. Головна перевага такого підходу до побудови системи оплати праці, на думку його розробників, полягає в такому: працівник, який отримує заробітну плату, що відповідає граничному продукту, не дуже дорожить своєю роботою, однак працівник, який знає, що його заробітна плата з кожним роком трудового стажу буде наближатися до величини граничного продукту, а згодом і перевищуватиме його, буде набагато краще вмотивований до високопродуктивної праці.

Для роботодавця принципово важливо, щоб граничні витрати на робочу силу не перевищували граничного доходу, а тому «переплата», яку

матиме працівник у кінці кар'єри, має врівноважуватися тією «недоплатою», що практикується на початку кар'єри [3].

На противагу зарубіжній практиці керівники вітчизняних підприємств розглядають систему стимулювання як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес стимулювання зводиться до використання переважно грошових заохочень. При цьому керівники вважають, що даний елемент є основним і повинен повністю забезпечувати мотивацію працівників. Виходячи із зарубіжного досвіду, не доцільним є ігнорування методів нематеріального стимулювання, особливо в умовах обмежених ресурсів.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень [5]. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

Значну роль у становленні сучасних систем матеріального стимулювання зарубіжних країн відіграє держава. Державне регулювання оплати праці в країнах ЄС стосується таких складових, як [2]: мінімальна заробітна плата, граничні розміри її зростання в період інфляції; база і ставка оподаткування доходів фізичних осіб; загальний порядок індексації доходів, форми і системи оплати праці тощо (колективно-договірне регулювання на галузевому рівні); розміри тарифних ставок і окладів, доплат і надбавок (колективні договори); середня заробітна плата [1].

Головною функцією державного регулювання оплати праці в країнах Європейського Союзу є забезпечення мінімального рівня доходів населення. Держава також визначає, які функції покладаються на підприємства у сфері управління оплатою праці, оскільки функціонування ринкового механізму забезпечує вищу ефективність використання праці,

але не передбачає справедливості в її розподілі. Особливо гостро питання оплати праці постають у період реформи, криз тощо, що вимагає надання державних гарантій у сфері оплати праці, пільг і компенсацій. Як показує досвід країн ЄС, система мінімальних державних гарантій у сфері оплати праці включає: мінімальну заробітну плату і прожитковий мінімум, порядок їх зміни залежно від зростання цін, порядок регулювання оплати праці залежно від місця проживання (районного коефіцієнта), шкідливості праці [2].

У сільському господарстві, особливо там, де неможливе потокове виробництво продукції, складно досягти вагомих, що відповідають потребам суспільства, результатів без зміцнення особистого інтересу працівника.

У зарубіжних країнах спостерігається стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника [9]. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в такому. Працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію, посідають таку саму посаду або виконують однакову роботу завдяки своїм природним здібностям, ініціативі, досвіду тощо можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображуватись і в рівні заробітної плати конкретних працівників.

Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників — це намагання повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і неодмінно — якість роботи.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту як особливої форми трудового договору між роботодавцем і найманим працівником, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в

процесі трудової діяльності. На думку спеціалістів, справедлива організація такого оцінювання вже сама собою стимулює підвищення ефективності праці [8].

На сучасному етапі розвитку економіки індивідуалізація торкається вже й тарифної частини. Це видно з того, що все більше підприємств традиційну тарифну ставку того чи іншого розряду розділяють на 2 або 3 тарифні ставки для більшої диференціації тарифу залежно від індивідуальних характеристик працівника і його діяльності.

Заслуговує на увагу багатofакторна модель оцінки трудового вкладу працівників, запропонована англійськими спеціалістами, яка передбачає врахування показників трудової діяльності працівника, що можуть мати різні параметри (до уваги беруться п'ять із них):

1) швидкість виконання роботи, проекту: А – дуже повільно; В – повільно; С – на середньому рівні; D – швидко; Е – дуже швидко;

2) готовність приймати рішення: А – перекладає відповідальність на іншого; В – ухиляється від відповідальності; С – готовність на середньому рівні; D – активно приймає рішення; Е – сам шукає відповідальної роботи;

3) ініціативність: А – іде торованою дорогою; В – зрідка подає пропозиції; С – ініціативність на середньому рівні; D – часто подає пропозиції; Е – часто подає оригінальні пропозиції;

4) стосунки з колективом: А – активний антагоніст; В – пасивний антагоніст; С – нейтральний; D – пасивно контактний; Е – активно контактний;

5) якість роботи: А – багато помилок; В – відчутна певна недбалість; С – на середньому рівні; D – ретельний; Е – дуже ретельний.

Кожному рівню відповідає певна кількість балів: для А — 15...35; для В — 36...59; для С — 60...83; для D — 84...96; для Е — 97...108.

Середню кількість балів отримують діленням набраної суми на кількість показників оцінки [10].

Найвищі результати оцінки є підставою для переведення працівників у вищі розряди або на вищі посади, або для тарифікації їх заробітної плати за вищим розрядом. За результатів, які дають підставу для висновку про «відповідність установленим вимогам», передбачається певне матеріальне заохочення – премії, надбавки тощо.

Дані відкритих джерел свідчать, що розподіл персоналу англійських фірм за використання даної моделі оцінки здійснюється приблизно за такою структурою: 60 % персоналу мають результати близькі до середніх; 10 % значно перевищують вимоги; 20 % перевищують вимоги і близько 10 % не виконують встановлених вимог, а, отже, і не заохочуються [10]. Оцінка трудового вкладу здійснюється, як правило, один раз на рік, а новопризначених працівників частіше – один раз на півроку чи навіть щокварталу.

Традиційно оцінка заслуг персоналу є обов'язком безпосереднього керівника. Проте, нині для більшої об'єктивності до оцінювання залучаються колективи, і безпосередньо працівники, діяльність яких підлягає оцінці. Західні спеціалісти вважають, що самооцінка має бути обов'язковим елементом загальної оцінки заслуг. Побойовання, що, оцінюючи власну працю, працівник завищить рівень оцінки, як правило, не підтверджуються, результати спеціальних досліджень свідчать, що працівники зарубіжних підприємств виявляють достатньо свідомості та самокритичності [8]. Оцінка результатів роботи працівника здійснюється у вигляді атестації, результати якої формалізуються у відповідному документі (табл. 1).

Таблиця 1

**Атестаційний листок оцінки результатів праці**

Прізвище, ім'я, по батькові працівника	Табельний номер	Рік і дата народження
Структурний підрозділ (назва)	Номер структурного підрозділу	З якого часу працює
Посада	Тарифна група (розряд)	З якого часу в цій тарифній групі
Прізвище, ім'я, по батькові керівника		З якого часу є керівником

Джерело: розроблено на основі [8]

Атестація працівників проводиться за такими показниками:

- кількісні результати: обсяг, темп роботи, цілеспрямованість дій;
- якісні показники, виконання в належні терміни, захист навколишнього середовища;
- самостійність, ініціатива, мотивація (самостійність дій за поставленими цілями, контроль, коригування власної організації праці, витривалість, прагнення підвищення кваліфікації та переходу до виконання нових завдань);
- гнучкість і завантаженість, готовність до виконання завдань, широке суміщення робіт, реагування на вимоги, які змінюються;
- вдумливе виконання роботи, творчі здібності. Наявність абстрактного мислення, вміння розвивати прийняті рішення;
- контроль і усвідомлення доцільності витрат: економія матеріалів, інструменту, енергії, господарське ставлення до справи;
- схильність до співпраці; обмін інформацією, кооперація та узгодження дій з колегами; контактність, готовність працювати в команді, сприйняття критики, взаємодопомога.

Критерії оцінки, які додатково враховуються для керівників:

- організаційні здібності, вміння делегувати повноваження, уміння компетентно ставити завдання підлеглим, контролювати виконання завдань;

- уміння мотивувати підлеглих, точно визначати цілі, запобігати конфліктам (справедливо вирішувати їх), визнавати критику, підтримувати належні ділові стосунки з керівництвом;

- інформування співробітників щодо завдань та інших сфер діяльності підприємства;

- сприяння розвитку персоналу, підвищення його кваліфікації.

Після атестації присуджуються такі бали: відповідає вимогам (1, 2, 3); перевищує вимоги (4, 5).

Для забезпечення максимальної об'єктивності оцінка кожного працівника погоджується з комісією, що включає працівників управлінської ланки відповідного структурного підрозділу. Члени комісії передусім спільно опрацьовують загальні критерії оцінки, конкретизуючи та інтерпретуючи їх відповідно до особливостей кожного підрозділу.

Беручи за основу результати оцінювання безпосереднім керівником, комісія структурного підрозділу здійснює остаточну оцінку результатів праці окремих виконавців за однією з п'яти категорій: BS1 — працівник мінімально відповідає вимогам виробництва; BS2 — працівник значною мірою відповідає вимогам виробництва; BS3 — працівник повністю відповідає вимогам виробництва; BS4 — працівник значною мірою перевищує вимоги виробництва; BS5 — працівник абсолютно перевищує вимоги виробництва [8].

У такий спосіб здійснюється визначення розміру індивідуальної надбавки за результати праці. Для кожної з п'яти категорій результативності затверджується «вилка» надбавок, у межах якої економічною службою (економістом) за погодженням з безпосереднім керівником визначається індивідуальна надбавка у відсотках до тарифного окладу (ставки).

Розмір надбавки може коливатися від 0 % в категорії BS1 до 25 % в категорії BS5. Для окремих працівників, результати оцінювання яких за

всіма (або більшістю) критеріїв виявилися надзвичайно високими, обмеження максимального розміру надбавок за результатами праці не застосовується.

В окремих аграрних підприємствах України керівники ініціативно використовують атестаційні справи, які включають сукупність вимог і характеристик працівника, що виконує певні функції [6]. Атестація також може здійснюватись за допомогою: анкетних даних; проведення співбесіди з атестованим; тестування; опитування з використанням карток оцінки потенціалу працівника за певними критеріями (табл. 2) [11].

Таблиця 2

### Оціночна картка трудової діяльності працівників аграрних підприємств

Ознака трудової діяльності	Максимальна оцінка, балів	Рівень прояву ознаки у працівника		
		Низький	середній	високий
<b>1. Мотиваційний потенціал</b>				
Різноманітність навичок	10	1-4	5-7	8-10
Значимість роботи	10	1-4	5-7	8-10
Винахідливість	10	1-4	5-7	8-10
Самостійність	10	1-4	5-7	8-10
Розумові здібності	10	1-4	5-7	8-10
Працьовитість	8	1-2	3-5	6-8
Акуратність	7	1-2	3-4	5-7
Всього: $K_{мп} = A \text{ факт.} / A \text{ макс.}$		x	x	x
<b>2. Виробнича активність</b>				
Продуктивність праці	10	1-4	5-7	8-10
Якість роботи, що виконується	10	1-4	5-7	8-10
Рівень кваліфікації	10	1-4	5-7	8-10
Дотримання технологічного процесу	9	1-4	5-7	8-9
Трудова дисципліна	9	1-4	5-7	8-9
Ставлення до робочого інструменту	8	1-2	3-5	6-8
Всього: $K_{ва} = A \text{ факт.} / A \text{ макс.}$		x	x	x
<b>3. Соціальна активність</b>				
Комунікабельність	7	1-2	3-4	5-7
Взаємовідносини з колегами	10	1-4	5-7	8-10

Взаємовідносини з керівництвом	8	1-2	3-5	6-8
Участь в управлінні виробництвом	7	1-2	3-4	5-7
Участь у колективних заходах	6	1-2	3-4	5-6
Всього: $K_{ca} = A_{\text{факт.}}/A_{\text{макс.}}$		x	x	x
4. Творча активність				
Ставлення до нововведень	10	1-4	5-7	8-10
Участь у раціоналізаторстві	8	1-2	3-5	6-8
Всього: $K_{та} = A_{\text{факт.}}/A_{\text{макс.}}$		x	x	x

Джерело: розроблено на основі [11]

Період, що охоплюється оціночною картою, має бути достатньо тривалим для можливості об'єктивної оцінки виконання виробничих завдань.

Розвиток матеріального стимулювання праці, основу якого складає заробітна плата, досить часто і небезпідставно пов'язують із зростанням продуктивності праці. Резерви підвищення продуктивності праці найчастіше криються в можливостях науково-технічного прогресу, які, з одного боку, забезпечують нарощування обсягів виробництва, а з другого сприяють скороченню обсягів живої праці. Саме ці різновекторні процеси і обумовлюють підвищення заробітної плати в сільському господарстві. Проте, нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції не завжди є доцільним з точки зору задоволення попиту (на профіцитних або близьких до цього стану ринках), а стрімке зростання продуктивності праці може спровокувати безробіття та зниження платоспроможності, що своєю чергою негативно вплине на попит.

**Висновки.** Зважаючи на досвід зарубіжних країн можна стверджувати, що державне регулювання оплати праці шляхом використання механізмів державних гарантій та оподаткування є невід'ємним елементом формування трудових відносин. Рівень життя населення України та стан економіки свідчать про негативні наслідки

«стиснення» заходів державного регулювання у сфері оплати праці, оскільки справедливий розподіл новоствореної вартості не є функцією ринкового механізму.

Як свідчить досвід ЄС та інших економічно розвинутих країн, удосконалення державного регулювання оплати праці та розвиток договірного механізму її формування сприятиме захисту прав найманих працівників, як найменш захищених суб'єктів трудових відносин, здійсненню зв'язку між кількістю праці та її оплатою. Це передбачає:

- законодавче закріплення норми щодо проведення колективних переговорів стосовно оплати праці, її пристосування до макроекономічних умов і за рахунок цього підвищенню ефективності використання трудових ресурсів;

- застосування механізму індексації заробітної плати, який до певної міри компенсує негативні наслідки інфляції;

- створення умов для укладання колективних договорів і угод на тривалий термін як засобу надання певних гарантій працівникам та роботодавцям у довготерміновому періоді;

- диференційоване застосування контрактної форми оплати праці залежно від можливостей врахування конкретних результатів його роботи;

- поширення контрактної форми оплати праці на більшість працівників у міру подолання економічної кризи й підвищення загальної культури соціально-трудова відносин [2].

### Список використаних джерел

1. Демко І. І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу [Текст] / І. І. Демко // Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. – Львів, 2009. – № 16. – С. 255–260.

2. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): монографія / А. М. Колот, Г. Т. Кулікова; за заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова. – К. : КНЕУ, 2008. – 274 с.
3. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. – 2011. - №12. – С.1-12.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносинами : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.
5. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48-53.
6. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці / С. А. Матюх // Вісн. ТУП. – 2003. – Ч. 2. – № 6. – С. 155–160.
7. Ровенська В.В., Мотивація персоналу в період економічної кризи / В. В. Ровенська // Вісник економічної науки України. — 2013. -№ 1. — С. 88-90.
8. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2009. – № 5. – С. 93-96.
9. Шульга А.Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда // Бизнес информ. - 2002. - № 9-10. - С. 60-62.
10. Экономика США / Под ред. В.Б. Супян. – М.: Питер – 2003. – С. 62.
11. Ярмош В.В., Мотивація персоналу на сучасних підприємствах / Ярмош. В.В. // Молодий вчений. — 2013. -№ 1. — С. 45-52.

## REFERENCES

1. Demko, I. I. (2009) Zarubizhnyi dosvid vdoskonalennia procesiv formuvannia ta vykorystannia trudovoho potencialu [Foreign experience improvement processes of formation and use of labor potential]; Bulletin of Lviv State Agrarian University. Economics of AIC, 16, 255-260.
2. Kolot, A. M. & Kulikova, G. T. (2008) Studies wage comparative analysis (Ukraine and the EU): monograph. Kyiv: Kyiv National Economic University.
3. Dryahlov, N. I. & Kupryyanov, E. A. (2011) Efficiency of employees and their remuneration in the West. Sociological studies, 12, 1-12. [in Russian]
4. Kolot, A. M. & Grishnova, O. A. (2009) Labor Economics and Labor Relations. Kyiv: Kyiv National Economic University.
5. Lazarev, S. V. (2007) Iaponskii variant upravleniia motivaciei truda sotrudnicov [Japanese variant of the labor motivation of management staff] Motivation and remuneration, 1, 48-53. [in Russian]
6. Matyukh, S. A. (2003) Zahidnoievropeiskyi dosvid orhanizacii opłaty praci [Western experience of wage] Visn. TUP, 6, 155-160.
7. Rovenska, V. V. (2013) Motyvaciia personal v period ekonomichnoi kryzy [Motivation staff during the economic crisis] Journal of Economic Science of Ukraine, 1, 88-90.
8. Rukasov, S. V. (2009) Analiz system motyvacii personal z urahuvanniam dosvidu providnyh krain svitu [Analysis of motivation on the experience of leading countries] Vis. Khmelnytskyth. Univ, 5, 95-96.
9. Shulga, A. Y. (2002) Ispolzovaniie zarubezhnoho opyta v sistiemie opłaty truda [Use of foreign experience in the wage system] Business Inf., 9-10, 60-62. [in Russian].
10. Supyan, V. B. (2003) USEconomy. Piter [in Russian].

11. Yarmosh, V. V. (2013) Motivatsiya personal na suchasnyh pidpriemstvah [Motivation of staff in modern business]The young scientist ,1, 45-52.

## **МАЛЮЧЕНКО Е. О. ЗАРУБЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ И ВОЗМОЖНОСТЬ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В УКРАИНЕ**

*В статье исследован зарубежный опыт материального стимулирования персонала и возможности его использования в сельскохозяйственных предприятиях Украины. Проанализированы современные зарубежные системы материального стимулирования и определены их характерные особенности. Ознакомлено с направленностью зарубежных предприятий на нововведения, политикой индивидуализации заработной платы и многофакторной модели оценки трудового вклада работников. Указано, за рубежом важную роль в системе материального стимулирования играет государство, а также, что развитие мотивации труда, основу которой составляет заработная плата, связан с производительностью труда. Определено, что государственное регулирование оплаты труда путем использования механизмов государственных гарантий и налогообложения является неотъемлемым элементом формирования трудовых отношений. Отмечено, что далеко не все аграрные предприятия могут воспользоваться зарубежным опытом построения тарифной системы, выбора форм и систем заработной платы, нормирования труда и т.д. через существование технико-технологического разрыва в ведении хозяйственной деятельности и общее экономическое отставание.*

**Ключевые слова:** материальное стимулирование, система оплаты труда, тарифная ставка, заработная плата, трудовой вклад.

**MALIUCHENKO K. FOREIGN SYSTEM OF FINANCIAL INCENTIVES AND THEIR APPLICATION IN UKRAINE**

*In the article the international experience of financial stimulation of personnel and the possibility of its use in agricultural enterprises of Ukraine. Analyzed modern foreign system of material incentives and defined their characteristics. Familiar with foreign enterprises focus on innovation policy individualization of wages and multi-model estimates the contribution of labor workers. It is noted abroad vavazhlyvu role in the system of material incentives played by the state and that the development of motivation, which is based on salary-related productivity. Determined that the state regulation of wages by using mechanisms of state guarantees and taxation is an integral part of the formation of labor relations indicated that not all farms can benefit from foreign expertise to build the tariff system, the choice of forms and wages, so valuation work through the existence of technical and technological gap in the conduct of economic activity and overall economic backwardness.*

**Key words: incentives, wage system, wage rate, wages, labor contribution.**

Стаття надійшла до редакції 28.09.2016 р.

## Авторська довідка

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Малюченко Катерина Олегівна	Maliuchenko Kateryna Olehivna
Науковий ступінь/ Scientific degree	-	-
Вчене звання/ Scientific rank	-	-
Посада/ Position	аспірант	postgraduate student
Установа/ Establishment	Полтавська державна аграрна академія	Poltava State Agrarian Academy