

4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К., 2002. – 559с.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003 - 556с.
6. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент.: К.: Академвидав., 2003. – 464с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Пер с англ. – М.: Банки и биржи, 1998.- 575с.
8. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. – 512 с.

УДК 331.22:331.3

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ

К. А. Гісем

У статті здійснено аналіз зарубіжного досвіду щодо оплати праці найманих працівників. Окреслено основні тенденції в оплаті праці на макро- та мікрорівні, що мають місце у таких країнах як: США, Англія, Франція, ФРН, країни Скандинавії, Японія і є цікавими для нашої держави. В Україні створено економіку, засновану на різних формах власності та використанні найманої робочої сили. Вирішення соціально-економічних питань її розвитку залежить від ефективності реформ у сфері оплати праці найманих працівників, які складають понад 70 % зайнятого населення.

Кількість бібліографічних посилань – 16; мова українська.

Ключові слова: наймані працівники, оплата праці, тенденції, аналіз, макрорівень, мікрорівень, організація оплати праці, моделі, заробітна плата, інтеграція, глобалізація.

ВСТУП

Особливостями організації оплати праці найманих працівників у період трансформації економіки України стали такі негативні явища як не виплати і затримки заробітної плати, значні заборгованості з виплат, нетрадиційні форми розрахунків з працівниками, зміна співвідношень різних форм виплат. Причинами є нехтування правами найманих працівників, наслідками впливу негативних явищ в організації оплати праці на соціальні та економічні процеси в країні.

Складні та неоднозначні трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України викликають необхідність вивчення зарубіжного досвіду з оплати праці найманих працівників. Найбільший інтерес, на наш погляд, представляє досвід країн, в яких процеси економічного розвитку пройшли еволюційний шлях і практика підтвердила життєдіяльність певних моделей оплати праці. До таких країн, за дослідженнями Роберта А. Даля, можна віднести в найменшій мірі двадцять шість держав. Зокрема, США, Японію, країни Західної Європи (Австрію, Бельгію, Данію, Італію, Німеччину та ін.), Канаду, Австралію. В цих краї-

нах більше двадцяти років існують демократичні інститути. Такі країни досягли „найбільш повного і спокійного розвитку, саме в цих країнах можна розрізнити природні наслідки перетворень, відшукати засоби для того, щоби їх досвід зробити корисним людям” [1, ст. 7].

Метою дослідження є визначення напрямків удосконалення організації оплати праці найманих працівників через аналіз досвіду і сучасних тенденцій в оплаті праці у розвинутих країнах.

1 СПОСОБИ ВСТАНОВЛЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Прийнято вважати, що у світі існує практика праці за трьома провідними моделями: американською, японською, західноєвропейською [2]. На наш погляд, головні відмінності цих моделей полягають у механізмі встановлення величини заробітної плати, її регулюванні, критеріях оплати праці. У 90-ті роки моделі оплати праці в різних країнах набули змін у напрямку їх уніфікації: зменшення впливу розміру підприємства на заробітну плату; наближення до універсальних методів та критеріїв оплати праці; втрата цінності критеріїв віку і стажу роботи в зв'язку із швидкою зміною змісту робіт і оцінки їх складності.

В усіх країнах використовують індивідуальні та групові способи встановлення заробітної

Гісем Катерина Адальбертівна - здобувач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу УжНУ

плати. Розглянемо їх на прикладі США. Серед індивідуальних є такі, що гарантують мінімальну заробітну плату. Найбільш розповсюдженими слід вважати системи Ф. Хелсі, Ровена, Барта і Бедо [3].

Серед систем, що використовують диференціацію заробітної плати від мінімуму до максимуму, найбільш відомими є системи Тейлора, Мерріка, Гантта, характерні ознаки яких викладено в таблиці 1. Для вітчизняних підприємств важливо наслідувати концепцію оплати праці найманих працівників Г. Форда [4]. А саме: приділяти особливу увагу заробітній платі; встановлювати максимально можливу її величину, виходячи із результатів роботи підприємства і досягнень працівника; поєднувати вирішення питань оплати праці з покращенням умов праці, визначенням виробничих і творчих здібностей працівників; забезпечувати конкурентоспроможність заробітної плати на власних підприємствах. Стратегія Г. Форда упродовж багатьох десятиліть підтверджує свою ефективність і є актуальною у теперішніх умовах.

В оплаті праці набули значення матеріальні винагороди за результатами річної діяльності [5]. Якщо у 1979 р. річні премії працівникам виплачувало 8 % британських фірм, то у 1993 р. – більше $\frac{3}{4}$ від їх загальної кількості. Розповсюджена практика підвищення заробітної плати в наступному році за умов наявності позитивних результатів діяльності працівника в поточному.

Так, в американській компанії „Р. Дж. Рейнольдс Тобакко” (RGR) підвищення отримують працівники, які успішно пройшли атестацію за „системою огляду ефективності роботи за рік”. Там, де використовується ця система, майже не використовуються інші матеріальні стимули. Розповсюджений погляд, що регулярні премії сприяють розвитку конкуренції в компанії, а це не завжди бажано. Філософія представництва Shell Central Europe Services Company Limited („Shell”) в Україні полягає в тому, що компанія не заохочує конкуренції між своїми співробітниками. Всі повинні бути членами однієї команди. Негативні емоції тих, хто не отримав премії, не наближають до цієї мети [6].

На наш погляд, значний інтерес для вітчизняних підприємств представляють зарубіжні підходи до диференціації оплати праці за допомогою „систем оцінки посад у грошовому еквіваленті”. Одна з таких систем – „Нау” носить назву консалтингової фірми-розробника Hay Consulting. Розробляється шкала посад, кожній з яких відповідає певне місце в рейтингу зарплат за трьома критеріями: рівень освіти і досвіду, здатність розв’язувати проблеми (ступінь відповідальності), вплив на результати діяльності компанії. Компанія RGR на протязі 1998 р. адаптувала систему „Нау” для України. Метою була розробка системи компенсацій англійським спеціалістам для покриття цінової різниці між країнами (ціни в Україні були приблизно у 2 рази вищі, а ніж у Великобританії,

як стверджують англійські спеціалісти) та підтримки конкурентоспроможності заробітної плати на базі постійних перерахунків.

В теперішніх умовах особливо цінними для фірм є висококваліфіковані і дефіцитні кадри. Утримати їх можливо, зокрема, за рахунок високої заробітної плати. Провідні компанії США платять їм дуже високу заробітну плату, розглядаючи її як матеріальний стимул і засіб противплинності кадрів. Значні витрати окупуються підвищенням рівня управління і прибутком, який ці працівники приносять. Наприклад, у десяти провідних компаніях США з виробництва комп’ютерного обладнання у 80-х роках існував дефіцит кадрів. З 1983 р. тижнева середня заробітна плата системних аналітиків підвищилася на 66%, інженерів-програмістів – на 57%. У США в нових технологічних компаніях Бостона і Каліфорнії потрібні кадри при прийомі на роботу відразу отримують акції. Давно існуючі фірми конкурують з ними і вимушені шукати вихід для залучення цінних кадрів. Так, АДС Telecommunications (Міннеаполіс, Міннесота) створила окремий філіал Telesphere, передала йому 30 % акцій, більшу частину яких отримали інженери і маркетинговий персонал у формі опціонів. „Люди в бізнесі повинні мати свій шанс” – такою є філософія фірми. Для підвищення віддачі співробітників фірма Alliedsignal (Моррістаун, Нью-Джерсі) витрачала на навчання дипломованих спеціалістів 2% свого доходу [7, 8].

До американської моделі оплати праці більш наближеною є західноєвропейська, наприклад, німецька. В промисловості Німеччини тарифікується робота 35-90 % всіх працівників. В оплату за тарифом входять різні надбавки: а) що відносяться до твердої заробітної плати, наприклад, за надурочну роботу; б) що не відносяться до твердої заробітної плати, наприклад, за готовність працювати за викликом. Надтарифна оплата праці стимулює власні досягнення і на малих підприємствах здійснюється безпосередньо керівником на власний розсуд, на великих – за чітко визначеними правилами.

Найбільш специфічною є модель оплати праці в Японії. Вона відповідає стратегії відродження Японії: підвищення добробуту нації, підготовка кадрів з урахуванням новітніх світових досягнень, зацікавлення працівників у результатах своєї праці та зростанні її продуктивності. Середньомісячна заробітна плата в Японії на березень 1997 р. складала біля 3 тис. Доларів. Це найвищий показник у світі.

На японських фірмах заробітна плата складається, в основному, з трьох виплат, які залежать від особливостей працівника, посади працівника, різноманітних видів допомоги (на будівництво, освіту, утримання сім’ї тощо). Так, працівники корпорації „Хітачі” в середньому 36% місячного заробітку одержують у формі базових виплат, 27 % - додаткових виплат, що відповідають їхнім за-

слугам; 7 % – різноманітних допомог. Використовуються щомісячні бонуси, розмір яких коливається у межах 5-32% в залежності від розміру фірми [9]. Як в інших економічно розвинутих країнах, поступово зменшується частка бонусів у додаткових виплатах.

Важливою тенденцією в оплаті праці є індивідуалізація: природна в умовах відрядної оплати праці і пов'язана із переосмисленням цінності індивідуальних якостей працівників і результатів їх праці у почасовій оплаті праці. Змінюється тенденція встановлювати приблизно однакову заробітну плату для осіб, що виконують близькі за складністю функції та скорочувати диференціацію по всіх шкалі.

Індивідуалізація підвищення заробітної плати включає, за оцінками західних економістів, п'ять елементів: 1) визначення розмірів мінімальної річної заробітної плати для кожної категорії

працівників з урахуванням всіх виплат; 2) неординарне підвищення заробітної плати у рамках заздалегідь заданого приросту загального фонду заробітної плати; 3) відмова від індексації заробітної плати із зростанням цін; 4) визнання в якості критерію встановлення персональних надбавок до заробітної плати заслуг працівників, а не їхнього стажу; 5) дотримання процедури оцінки індивідуальних заслуг працівника.

Одночасно в розвинутих країнах все більше уваги приділяється розвитку групової оплати праці. Вона використовується, коли роботу виконує група людей, якщо важко виділити індивідуальні результати праці. Найбільш розповсюджена система, коли працівники беруть участь в розподілі економії витрат, обумовленої груповими зусиллями. Приклади найбільш популярного в США стимулювання групових досягнень подані в таблиці 1.

Таблиця 1 Характеристики найбільш популярних систем групового стимулювання

Система та її автор	Характерні ознаки стимулюючої системи
Система Д.Схенлона	Побудована на участі працівників у розподілі економії витрат. Роботодавець визначає відношення витрат на оплату праці до вартості реалізованої продукції і суму економії по заробітній платі від зростання продуктивності праці. Призначають відсоток преміального фонду від економії. Премія оплачується в кінці року. Система передбачає розробку заходів по збільшенню продуктивності праці. Головною вимогою системи є те, щоби цілі компанії і особисті цілі її працівників знаходились у відповідності; підтримувався високий рівень зацікавленості працівників у високопродуктивній праці, добрі взаємовідносини в колективі.
Система Раккера	Визначається індекс економічної продуктивності: вартість, додана зусиллями праці (вартість проданої продукції за мінусом вартості матеріалів, доставки та ін.), відноситься до вартості праці (виплати з заробітної плати). Частина розрахованої економії, наприклад 1/3, може направлятися в резервний фонд, а 2/3 – на щомісячний розподіл. В кінці звітного періоду сума резерву, що залишилася, розподіляється серед працівників.
Система М.Фейна	Стимулює зростання продуктивності за рахунок участі у розподілі економії. Робочі нормативи є середніми величинами, розраховуються за даними попередніх періодів, включаючи періоди високої та низької продуктивності. Кількість відпрацьованих годин порівнюється із нормативним часом на виконання роботи. Нормативна база коректується у випадку змін в технології, засобах виробництва тощо.
Системи участі у прибутках	Більшість систем зв'язана з пенсійними програмами. Системи орієнтовані на виконання виробничого завдання. Недоліками є: за інтенсивне виконання роботи виконавець отримує виплату з чистого прибутку не одразу, а через певний період (як правило, за фінансовий рік); відсутній прямий зв'язок між індивідуальним рівнем виконання завдання та рівнем оплати; величина прибутку може залежати від змінних, які не залежать від працівника (в умовах спаду економіки працівники для збереження фірми працюють, як правило, більш активно). В зв'язку із обмеженнями системи, участь в прибутках є більш успішною для мотивацій взаємовідносин в компанії, аніж для стимулювання виконання робіт
Системи володіння акціями	Використовуються для підтримки пенсійних програм. Акумуляції капіталу на модернізацію обладнання, удосконалення продукції та розширення бізнесу. Кількість придбаних акцій залежить від заробітку та трудового стажу. Акції акумулюються на рахунку працівника і залишаються до його пенсії або до того, як він залишить компанію. Мотиваційне значення системи знижується тимчасовою затримкою виплати винагороди та відсутністю прямого зв'язку між виконанням завдань і винагородою

Джерело: [10, 11]

2 КОНЦЕПЦІЯ „ЕКОНОМІКИ УЧАСТІ”

В основі сучасних моделей лежить концепція „економіки участі” В. Вейцмана (середина 80-х років 20 ст.). Вона дає поштовх трудовій мотивації, призводить до гнучкого реагування заробітної плати на кон’юнктурні коливання – зменшує інфляцію безробіття. „Участь” західні економісти розподіляють на дві форми: пряму (участь у прибутках) і непряму (участь у капіталі). Перевагу надають прямій формі. У Німеччині в 1988 р. 80 % працівників підприємств, де використовувалась система „участі”, були співвласниками капіталу, Великій Британії – 15%, Франції – 40 % [12]. У США наприкінці 60-х років було 6 млн. акціонерів, у 90-х – їх близько 50 мільйонів. В цілому в країнах Заходу кожен третій дорослий мешканець є акціонером. Наприкінці 90-х років понад 100 держав світу (розвинутих і тих, що розвиваються) практикують методи господарювання, пов’язані з перетворенням найманих працівників на часткових або повних власників засобів виробництва. Основна перевага цього шляху вбачається в поєднанні мети підвищення ефективності економіки з реалізацією принципу соціальної справедливості в розподілі власності [13]. Зокрема, в США спостерігається еволюційний процес зростання економічної та соціальної ролі працівника у розподілі власності та управлінні нею [14]. Зростає кількість приватних компаній, що викупуваються персоналом при підтримці держави і частка власності працівників у акціонерному капіталі, законодавчо стимулюється процес демократизації управління власністю.

Системи участі працівників у прибутках і акціонерному капіталі є складовою механізму фінансової участі працівників у результатах господарської діяльності підприємства. Практика показує, що до з’ясування важливості цих систем слід підходити ширше і не зводити її до суто економічної ролі. Р. Даль відмічає необхідність врахування їх впливу на демократичне майбутнє країн, зокрема таких, де найбагатше населення концентрує в своїх руках більшість національних ресурсів. Реалізація демократичних принципів вимагає економічної самостійності особистості, більш або менш рівномірного розподілу ресурсів поміж членами суспільства. Кожен повинен мати рівний шанс на успіх. Вихід з положення може бути у наділенні реальною власністю якомога більшої кількості людей, які працюють за наймом [1]. Процеси приватизації в Україні також потрібно розглядати не тільки в економічному плані (кожен громадянин

отримав частку власності), а й з точки зору впливу на процеси демократизації.

Розглянемо існуючі в різних країнах підходи (таблиця 2). Як правило, проводяться відрахування частки прибутку поточного року в „фонди працівників” з використанням пільгового податкового режиму. Участь працівників у прибутках регламентується законодавством. У США положення про участь в прибутках є предметом колективного договору, приймається одночасно із зобов’язаннями підвищення якості продукції та скорочення витрат виробництва. У скандинавських країнах, Франції, Німеччині існують розвинуті системи регламентації участі працюючих у прибутках, які регулюються законодавчо. Так, у Франції використання систем є обов’язковим для компаній з чисельністю більше 100 осіб.

Пільгове оподаткування для форм фінансової участі передбачене у багатьох країнах, тому воно швидко розповсюдилось. В Данії „Закон про пільгове оподаткування прибутку” призвів до того, що до 10 % зайнятих у приватному секторі охоплені системами участі в прибутках. У Швеції немає закону, але існує положення про порядок нарахування податків з прибутку, що розподіляється за планами участі

Метою впровадження програм участі у прибутках є, передусім, створення атмосфери залучення працівників до інтересів „своїх” компаній, покращення соціально-психологічного клімату на виробництві, зниження напруги в трудових відносинах. Такою метою може бути підвищення продуктивності праці, рентабельності, трудової дисципліни, скорочення управлінського персоналу. Якщо розглядати ефективність дії таких систем, слід звернутись до результатів обстеження 300 фірм у Великобританії: у 81 % випадків відмічене зростання обсягів виробництва, 53% – зростання чисельності зайнятих. Відповідні показники на фірмах, де не використовувалися системи участі, нижчі – 58 % та 40 %. На протязі двох років впровадження системи приводить до зростання продуктивності праці в середньому на 10 – 15 % [15, 16].

Таким чином, основними тенденціями є наступні:

1. Системи фіксованої заробітної плати замінюються гнучкою системою відкладених виплат. Причина полягає у зростанні конкуренції на внутрішньому та світовому ринках.

2. Системи фіксованої заробітної плати з урахуванням інфляції перетворюються на засіб експлуатації дешевої робочої сили і привласнення доходів, які приносить робоча сила.

Таблиця 2 Особливості систем участі працівників у прибутках і створення власності працівників в різних країнах

Країна	Особливості систем фінансової участі працівників
США	<p>Підприємства вільні у виборі своїх планів участі. Необхідний для участі в системі стаж визначається в один рік. Робочі накопичення формують спеціальні фонди. Управління фондами малих і середніх підприємств беруть на себе банки і страхові компанії.</p> <p>Активи працівників трастів включають різні відрахування з прибутку і заробітної плати (2-10 %). Вони можуть поповнюватися внесками підприємця (у розмірі 25-100 % робочих внесків). Іноді підприємці створюють спеціальні фонди акцій з прибутку, що виділений „на участь” (до 15 % річної заробітної плати учасників)</p> <p>Участь у прибутках має строковий та відстрочений плани. За першими платежі проводяться з прибутку поточного року і сплачуються відразу за розрахунками результатів. За другими працівники отримують відповідну винагороду з процентами, головним чином, перед виходом на пенсію. Робочі фонди мають податкові пільги.</p> <p>Внески працівників у трастах на весь період блокування звільняються від податків. Продаж акцій іде з 10 % знижкою з біржового курсу. Всі кошти компаній, що виділені на участь, не оподатковуються. Підприємці користуються правом на дешевий кредит та пільгові інвестиції.</p> <p>Великі корпорації, що впроваджують плани участі, мають незначний процент власності працівників (від 2 до 10 %), середні і дрібні – від 20 до 35 %. Невеликі за розміром фірми більше підходять для впровадження планів участі, аніж великі: легше встановлюються неформальні відносини між персоналом і дирекцією, краще видно результати діяльності підприємства.</p>
Англія	<p>Необхідний для участі в системі стаж – 5 років. Робочі накопичення формують спеціальні фонди працюючих. Трастами керують змішані ради, які представляють працівників і адміністрацію. Система робочих фондів є гнучкою, передбачає варіантні схеми передачі акцій капіталу робочим. Розмір і способи відрахувань визначаються довільно: з урахуванням розміру дивідендів, на основі доданої вартості, за допомогою коефіцієнтів продуктивності. Робочі фонди мають податкові пільги, тонують пільгові умови надання акцій. Вклади працівників на період блокування звільняються від податків. Продаж акцій іде з 37 % знижкою.</p>
Франція ФРН, країни Скандинавії	<p>Широке представництво персоналу в органах управління робочими фондами. Законодавчими актами вироблені заходи заохочення добровільних режимів участі. Форми участі у власності наступні: створення власності працівників відрахуваннями заробітної плати, робоче накопичення, акціонерство персоналу (ФРН).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Участь у прибутках через формування спеціального резерву з прибутку підприємства і соціальне акціонерство (Франція). - Формування робочих фондів та інвестування через відрахування з заробітної плати (Швеція). - Участь у прибутках, робоче накопичення (Нідерланди). - Участь у прибутках, соціальне акціонерство (Данія).
Франція ФРН, країни Скандинавії	<p>Існують різні плани робочого накопичення: а) обмежує кількість акцій своєї компанії (10-25 %); б) включає акції тільки своєї компанії; в) складається з грошових нарахувань персоналу для індивідуальної купівлі акцій. Робочі накопичення доповнюються за участю компаній і навіть держави.</p> <p>Працівник має право на державне субсидування своїх вкладів через преміальні виплати (30-40 % річного внеску). Позичку працівникам можуть виплачувати самі підприємства, місцеві і федеральні органи влади (ФРН).</p> <p>Практикуються внески підприємців в робочі фонди і нарахування додаткової заробітної плати на рахунки працівників у вигляді акцій, облігацій або сертифікатів участі, але не вище 20 % загальних фондів вкладень (Нідерланди).</p> <p>Рахунки соціального акціонерства можуть поповнюватися добровільними внесками підприємців (до 1/2 середньомісячного заробітку працівника) (Франція).</p>

Франція ФРН, країни Скандинавії	Законодавчо закріплені податкові пільги для режимів участі. Внески працівників у фонди частково (в Швеції) або повністю (в ФРН, Франції, Нідерландах) звільняються від податків на період блокування. В Нідерландах працівник, якщо внески після закінчення терміну блокування залишається на рахунку підприємства, заохочується премією (60 % - за закінченням звичайного терміну, 100% - 7 років, 200 % - 10 років). Купівля акцій в рамках соціального акціонерства заохочується пільгами: передбачена відміна податку на різницю між продажною та біржовою ціною акції при її купівлі; безоплатне розповсюдження акцій серед працівників, частково (до 65 %) за рахунок держави з умовою 3-х річного блокування продажу акцій. Існують значні відмінності частки фінансової участі працюючих по підприємствах і галузях. Процент соціального капіталу і сума внесків у ФРН є більш високою в дрібних і середніх компаніях, аніж у великих (10-20 % проти 5 %).
Японія	Участь у прибутках є складовою „тайонізму” – форми організації виробництва і праці в Японії, основаної на інтеграції колективу з підприємством. „Тайонізм” не зв’язує розподіл ефекту з участю працівників у власності. Умовою підвищення особистого доходу є досягнення спільної мети – зростання прибутку. Форми розподілу прибутку є різними.

Джерело: [6, 9]

Завдяки розвитку гнучкої організації оплати праці набирають значення нові аспекти роботи найманих працівників. Для малих підприємств інтерес представляють наступні: інтеграція виконавчих і управлінських функцій найманими працівниками; перетворення контрольних функцій управління у функцію підтримки ініціативи знизу; поширення автономних і самокерованих бригад; формування трудового колективу як єдиної команди на базі визнання індивідуальності кожного працівника, його творчого потенціалу, створення атмосфери довіри і відкритості, відданості працівника своєму підприємству; затвердження трудових відносин як партнерських з метою підвищення ефективності виробництва, покращення використання людського капіталу.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, можна сказати про наступні тенденції в оплаті праці на макровні, що мають місце у різних країнах і є цікавими для України:

- послаблення індексації заробітної плати відповідно до зростання роздрібних цін: процент автоматичного підвищення заробітної плати стає меншим за зростання цін, доплата відстає в часі;

- зміна принципів індексації – умовою збільшення заробітної плати стає підвищення продуктивності праці та фінансові можливості підприємства;

- зміна принципів регулювання мінімуму заробітної плати: його підвищення компенсує лише підвищення цін і внесків в соціальні фонди, а купівельна спроможність не зростає.

До змін, що відбуваються в оплаті праці на мікрорівні, слід віднести такі:

- індивідуалізація заробітної плати, яка пов’язується не тільки з персональним виробітком, а й з переходом на почасову оплату праці, зі зміною оцінки здібностей самих працівників та результатів їх праці;

- напрямами індивідуалізації стають: розміри мінімальної річної заробітної плати для кожної категорії працівників з урахуванням всіх виплат, неоднакове підвищення заробітків в межах заданого приросту загального фонду заробітної плати, відмова від індексації заробітної плати відповідно до зростання цін, орієнтація в надбавках не на стаж, а на заслуги працівників;

- гостро стоїть питання покращення процедури оцінки індивідуальних заслуг працівника (вона часто буває суб’єктивною).

Сучасні зміни в управлінні, інформаційному забезпеченні, процесах інтеграції привели до розуміння людини як провідного ресурсу і капіталу, до якого слід ставитися обережно та економити на ньому, як на витратах виробництва.

Для побудових сучасних систем оплати праці особливо важливе розуміння взаємовпливу зростання доходів і рівня життя населення та економічного зростання країн. У розвинутих країнах дешева праця стає справою минулого. У країнах, що розвиваються, низький рівень заробітної плати разом із високою продуктивністю праці стають фактором конкурентоспроможності продукції. Це стає причиною штучного гальмування зростання оплати праці в цих країнах.

Досвід країн, в яких відбулися ринкові реформи, свідчить, що навіть за умов роботи демократичних урядів навряд чи можна подолати нерівність у доходах. Демократія не передбачає їх радикального перерозподілу. Але можна проводити цілеспрямовану політику подолання соціальної нерівності. Такі заходи мали місце в різних країнах. Успіхи були різними, але такі зусилля мали позитивний ефект – навіть в ситуації економічного спаду і бюджетних обмежень. Це потрібно враховувати при проведенні соціально-економічних реформ в Україні і дані напрямки доцільно розвивати у подальших дослідженнях.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Даль Р. Введение в экономическую демократию: Пер. с англ. – М.: Наука, СП ИКПА, 1991.
2. Медведева Е. К., Аньшин В. М. Заработная плата и стимулирование труда за рубежом. – М.: ВНИЦентр, 1991. – 98 с.
3. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт // Человек и труд. – 1998. – № 3. – С. 79 – 81.
4. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – К.: Грайлин, 1993. – 203 с.
5. Управление по результатам / Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. – М.: Прогрес, – Универс, 1993. – 318 с.
6. Данковский А. Посмотрим – гривней одарит // Бизнес. – 1998. – № 12 – с. 63.
7. Ру Д., Сулье Д. Управління: Пер. з англ. – К.: Основи, 1995. – 442 с.
8. Злупко С. М. Наукові новаторства Михайла Туган – Барановського і моделювання української економічної перспективи // Матеріали доп. V Міжнародного конгресу українських економістів „Україна в XXI столітті: концепції та моделі економічного розвитку”. – Ч. // - Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень. – 2000. с. 103 – 108.
9. Аоки М. Фирма в японской экономике. – Санкт-Петербург: Лениздат, 1995. – 46 с.
10. Медведева Е. К., Аньшин В. М. Заработная плата и стимулирование труда за рубежом. – М.: ВНИЦентр, 1991. – 98 с.
11. Блази Д. Р., Круз Д. Л. Новые собственники: наемные работники – моссовые собственники акционерных компаний: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 320 с.
12. Супян В. Б. Использование рабочей силы в США: новые явления и противоречия. – М.: Наука, 1982. – 177 с.
13. Гуськова Н., Неретина Е. Сохранить человеческий капитал // Человек и труд. – 1998. – № 3. – с. 43.
14. Гитгон А. Переосмыслить трудовые отношения (Безработица и наемная рабочая сила). Реферат № 2278. – М.: РАН, 1992. – 10 с.
15. Медведева Е. К., Аньшин В. М. Заработная плата и стимулирование труда за рубежом. – М.: ВНИЦентр, 1991. – 98 с.
16. Беккер Г. Человеческий капитал (главы из книги) // США. – 1993. – № 11, 12.

УДК 331.522.4+338.43.01:02+338.431

**КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ
КОМПЛЕКСІ РЕГІОНУ: СУЧАСНИЙ СТАН**

Ю.Л. Виноградов

Проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення агропромислового комплексу регіону, склад і структура кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств Закарпатської області. Виявлено вплив кадрових ресурсів на виробництво сільськогосподарської продукції. Наголошено на необхідності підвищення управлінського рівня керівників сільськогосподарських підприємств та професійно-кваліфікаційної якості кадрового потенціалу агропідприємств. Кількість бібліографічних посилань – 9; мова українська.

Ключові слова: кадровий (трудоий) потенціал, кадрова політика, аграрний потенціал, агропромисловий комплекс, реформування АПК.

ВСТУП

В системі складових економічної безпеки України використання наявного потенціалу агропромислового комплексу є важливими завданнями загальнонаціонального масштабу. Надійне забезпечення країни продовольством зумовлюється

особливим значенням стратегічних перетворень в процесі реформування економіки країни в цілому.

Україна має значний потенціал аграрного виробництва. Її земельні ресурси сягають 42 млн. га сільгоспугідь переважно з родючими ґрунтами чорноземного типу, в аграрному секторі розміщено 14,4 % основних виробничих фондів. В сільській поселенській мережі України проживає 32 % населення, з яких 12-15 % безпосередньо зайнято у виробництві сільськогосподарської продукції. [5, с. 71]. Однак, наявний аграрний потенціал використовується не більше, ніж на третину. Це стало

Виноградов Юрій Леонідович - головний контролер-ревізор КРУ в Закарпатській області. Здобувач кафедри економіки менеджменту та маркетингу Ужгородського національного університету