

Научная статья

Original article

УДК 338

DOI 10.55186/25880209_2025_9_2_3

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА РАБОТНИКОВ САДОВОДЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**
MAIN DIRECTIONS OF INCREASING LABOR INCENTIVES FOR EMPLOYEES
OF A GARDENING ENTERPRISE



Леонова Наталья Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики АПК ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», г. Воронеж, e-mail: natalya-demcheva@yandex.ru

Маркова Алена Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры организации производства и предпринимательской деятельности в АПК ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», г. Воронеж, e-mail: organiz@agroeco.vsau.ru

Ткачева Юлия Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономического анализа, статистики и прикладной математики ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», г. Воронеж, e-mail: julchen19@yandex.ru

Аксенова Полина Максимовна, обучающийся экономического факультета ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», г. Воронеж, e-mail: p.aks03@yandex.ru

Leonova Natalia V., Candidate of Economic Sciences, Docent, the Dept. of

Economics in Agro-Industrial Complex, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Voronezh, e-mail: natalya-demcheva@yandex.ru

Markova Alena L., Candidate of Economic Sciences, Docent, the Dept. of Farm Production Management and Entrepreneurial Business in Agro-Industrial Complex, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Voronezh, e-mail: malena1411@mail.ru

Tkacheva Yulia V., Candidate of Economic Sciences, Docent the Dept. of Economic Analysis, Statistics and Applied Mathematics Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Voronezh, e-mail: julchen19@yandex.ru

Aksenova Polina M., student of the Faculty of Economics Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Voronezh, e-mail: p.aks03@yandex.ru

Аннотация. В последние годы в Воронежской области, как и в других регионах страны, взят курс на развитие садоводства. Прежде всего, это стало возможным благодаря усилению поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей со стороны государства в виде дотаций, субсидий и т.д. Во главе всех производственных процессов стоят люди, которые выступают неотъемлемой частью развития сельского хозяйства, поэтому проблема грамотного стимулирования работников очень резко сказывается на подборе квалифицированных кадров.

Нами рассмотрены вопросы формирования фонда оплаты труда, особенности начисления заработной платы рабочих на примере ЗАО «Острогожсксадпитомник» Острогожского района Воронежской области. В статье проанализировано изучено материальное и нематериальное стимулирование труда работников предприятия. Проанализировав все положительные и отрицательные моменты стимулирования труда работников садоводческого предприятия, мы сформулировали основные направления повышения материального стимулирования труда. К которым отнесли: разработку четкой и прозрачной системы оплаты труда; учет сезонности

работ, связь оплаты труда с результатами работы; разработку системы социальных выплат и льгот, регулярный анализ и пересмотр системы материального стимулирования.

Abstract. In recent years, the Voronezh region, as well as in other regions of the country, has embarked on the development of horticulture. First of all, this became possible due to increased government support for agricultural producers in the form of grants, subsidies, etc. At the head of all production processes are people who act as an integral part of the development of agriculture, therefore, the problem of competent stimulation of workers has a very drastic effect on the selection of qualified personnel. We have considered the issues of forming a wage fund, the specifics of calculating workers' wages using the example of Ostrogozhsksadpitnik CJSC in the Ostrogozhsky district of the Voronezh Region. The article analyzes the material and non-material incentives for the employees of the enterprise. Having analyzed all the positive and negative aspects of stimulating the work of employees of a horticultural enterprise, we have formulated the main directions for increasing material labor incentives. These included: the development of a clear and transparent remuneration system; consideration of the seasonality of work, the relationship of remuneration with the results of work; the development of a system of social benefits and benefits, regular analysis and revision of the system of financial incentives.

Ключевые слова: садоводческое предприятие, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, работники

Keywords: horticultural enterprise, financial incentives, non-financial incentives, employees

Обеспечение населения Российской Федерации качественной и в необходимых объемах (в соответствии с рациональными нормами потребления) отечественной плодовой продукцией является одной из важнейших задач агропромышленного комплекса. В последние годы в Воронежской области, как и в других регионах страны, взят курс на развитие садоводства. Во многом это стало возможным благодаря усилению поддержки сельскохозяйственных

товаропроизводителей со стороны государства в виде дотаций, субсидий и т.д. Однако ведение садоводства невозможно без своевременной и качественной закладки садов интенсивного типа, поддержания плодородия почвы, своевременного внесения удобрений и средств защиты. Во главе всех производственных процессов стоят люди, которые выступают неотъемлемой частью развития сельского хозяйства. Проблема грамотного стимулирования работников очень резко сказывается на подборе квалифицированных кадров.

Важным условием эффективного развития сельскохозяйственного предприятия и увеличения производства в нем, является прагматичное сочетание отраслей, которое обеспечивает более действенное внедрение земли, техники, трудовых ресурсов и остальных факторов.

Особенность садоводческого предприятия связана с относительно более низким уровнем развития производительных сил в данном секторе экономики по сравнению с отраслями промышленности. Эта особенность, присущая не только отечественному садоводческому хозяйству, но и всему аграрному сектору развитых стран, проявляется, прежде всего, в более высоком уровне физического труда и более низком уровне образования и квалификации работников аграрной сферы.

Стимулирование труда работников в организациях является основным инструментом воздействия на уровень мотивации работников, определяющий результативность их трудовой деятельности. Поэтому во всех отраслях экономики стимулирование является важным направлением работы с трудовыми ресурсами, что особенно важно для сельского хозяйства, экономическое развитие которого напрямую влияет на продовольственную безопасность страны [3-9].

Основной формой стимулирования труда выступает заработная плата работников, которая включает в себя вознаграждение за труд и различного рода компенсационные выплаты в виде премий, доплат, надбавок и иных денежных поощрений. Данное разделение подразумевает за собой два вида заработной платы – основной и дополнительной.

На сельскохозяйственных предприятиях следует изыскивать резервы повышения уровня заработной платы. При этом необходимо учитывать, что на сельскохозяйственных предприятиях методика формирования ФОТ с учетом интенсивности и сложности труда может осуществляться не только в денежной, но и в натуральной форме в размере не более 20,0% от начисленной в месяц заработной платы, но при непосредственном согласовании с работниками трудовых коллективов.

На примере ЗАО «Острогожсксадпитомник» Острогожского района Воронежской области рассмотрены вопросы формирования фонда оплаты труда, особенности начисления заработной платы рабочих. Это предприятие одно из старейших садоводческих организаций, которое было основано в 1923 году как плодopитомник «Острогожский». Предприятие прошло столетний путь развития и в настоящее время является крупнейшим, перспективным и многопрофильным предприятием сельского хозяйства области. ЗАО «Острогожсксадпитомник» работает на базе Устава, документально зафиксированного 18.03.2003 г. и утвержденного общим собранием владельцев акций от 28.06.2003 г., протоколом №1 (табл. 1) [1].

Таблица 1. Размер предприятия ЗАО «Острогожсксадпитомник»

Показатели	Годы					2024 г. в % к 2020 г.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах – всего, тыс. руб.	11975,9	19094,3	19369,7	22743,8	2027,392	16,93
в т.ч.: в растениеводстве	11975,9	19056,7	19323,6	22712,2	2027,392	16,93
Стоимость товарной продукции – всего, тыс. руб.	623363	657690	814655	1053691	1079055	173,10
в т.ч.: в растениеводстве	623363	653903	784117	1046396	1079055	173,10
Среднегодовая численность работников, чел.	270	267	335	300	198	73,33
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1272,2	1555,5	2029,5	2272,1	2676,6	210,39
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	7145,3	7527,2	7527,2	7138,6	7138,6	99,91

в т.ч.: пашня	3953	3953	3953	3953	3953	100,00
Наличие тракторов на конец года, шт.	37	37	42	43	43	116,22
Наличие комбайнов на конец года, шт.	2	2	2	2	2	100,00
Наличие грузоперевозящих автомобилей на конец года, шт.	23	23	24	24	24	104,35

Составлено авторами по данным годовой отчетности предприятия

Данные таблицы свидетельствуют о негативной тенденции уменьшения стоимости валовой продукции, это, прежде всего, связано, с ухудшением климатических условий весной 2024 г., в следствии чего большая часть садов вымерзла. При этом рост товарной продукции связан с реализацией плодов, находящихся на хранении.

За последние несколько лет в области сельского хозяйства отмечается резкая нехватка квалифицированного персонала, что негативно сказывается на общем производстве. В условиях интенсификации производства и внедрения инновационных технологий необходимость в опытных специалистах с каждым годом возрастает.

Для достижения основных целей предприятия необходимо оптимальное использование человеческого капитала, которое в первую очередь заключается в эффективной структуре трудовых ресурсов (табл. 2).

Таблица 2. Структура трудовых ресурсов в ЗАО «Острогожсксадпитомник»

Категории работников	Годы										2024 г. в % к 2020 г.
	2020		2021		2022		2023		2024		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Всего по предприятию	270	100,00	267	100,00	335	100,00	300	100,00	198	100,00	73,33
в т. ч.: работники, занятые в сельхозпроизводстве	270	100,00	267	100,00	335	100,00	300	100,00	198,	100,00	73,33
в т. ч.: рабочие постоянные	233	86,30	233	87,27	301	89,85	269	89,67	167	84,34	71,67
животноводы	2	0,74	2	0,75	2	0,60	2	0,67	-	-	-
трактористы-машинисты	25	9,26	24	8,99	24	7,16	24	8,00	24	12,12	96,00
служащие	37	13,70	34	12,73	34	10,15	31	10,33	31	15,66	83,78
из них: руководители	17	6,30	16	5,99	16	4,78	15	5,00	15	7,58	88,24
специалисты	20	7,41	18	6,74	18	5,37	16	5,33	16	8,08	80,00

Составлено авторами по данным годовой отчетности предприятия

В период с 2020 по 2024 гг. согласно анализируемым данным по всем категориям работников наблюдается снижение. К 2024 г. количество постоянных рабочих снизилось на 66 человек или на 28,33%. Это связано, прежде всего, с ростом автоматизированных рабочих мест.

Для более глубокого понимания ситуации необходимо проанализировать структуру ФОТ, то есть распределение затрат на оплату труда по различным категориям персонала (табл. 3).

Таблица 3. Фонд оплаты труда работников ЗАО «Острогожсксадпитомник»

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
По организации - всего	106409	125725	169347	219838	144485
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве - всего	106409	125725	169347	219838	113485
в том числе: рабочие постоянные	87572	107269	148787	198778	111693
из них: трактористы-машинисты	12629	14053	15919	17856	21600
операторы машинного доения					
скотники КРС	838	1024	1187	1176	
Служащие	18837	18456	20560	21060	21792
руководители	10402	10464	11920	12420	12960
специалисты	8435	7992	8640	8640	8832

Составлено авторами по данным годовой отчетности предприятия

Согласно данным таблицы, за период с 2020 по 2024 гг. общая сумма ФОТ снизилась и составила в отчетном году – 144485 тыс. руб., что на 38 076 тыс. руб. меньше, чем в 2020 г. ФОТ служащих с каждым годом имел тенденцию только к увеличению.

В таблице 4 представлена динамика среднемесячной заработной платы работников садоводческого предприятия за 2020–2024 гг.

Таблица 4. Среднемесячная заработная плата в ЗАО "Острогожсксадпитомник"

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
По организации - всего	32 842,28	39 240,01	42 126,12	61 066,11	60 810,19
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве - всего	32 842,28	39 240,01	42 126,12	61 066,11	47 763,05
в том числе: рабочие постоянные	31 320,46	38 365,16	41 192,41	61 579,31	55 735,03

из них: трактористы-машинисты	42 096,67	48 795,14	55 274,31	62 000,00	75 000,00
скотники КРС	34 916,67	42 666,67	49 458,33	49 000,00	-
Служащие	42 425,68	45 235,29	50 392,16	56 612,90	58 580,65
руководители	50 990,20	54 500,00	62 083,33	69 000,00	72 000,00
специалисты	35 145,83	37 000,00	40 000,00	45 000,00	46 000,00

Составлено авторами по данным годовой отчетности предприятия

Из данных таблицы 4 наглядно видно, что в отчетном году среднемесячная заработная плата всех категорий работников возросла в сравнении с 2020 г. Но по отношению к 2023 г. рост лишь по некоторым категориям работникам, у работников занятых в сельскохозяйственном производстве заработная плата снизилась на 13303, 06 руб.

Наибольший рост заработной платы можно наблюдать у такой категории работников, как: трактористы-машинисты, служащие, руководители.

Рациональное использование рабочей силы в значительной степени зависит от кадровой политики предприятия, важной составной частью которой является организация оплаты труда. Заработная плата остается важнейшим стимулом роста производительности труда, а соответственно и эффективности работы предприятия [2].

В ЗАО «Острогожсксадпитомник» садоводство обслуживают три бригады: две садоводческие и одна тракторная бригада. По численному составу эти бригады можно охарактеризовать как средние. Управление бригадами производит закрепленный за каждой бригадой бригадира.

Садоводческие бригады являются структурным отделением садоводства цеха растениеводства. Тракторная бригада является структурным звеном цеха механизации. Также, в организации сформирована бригада холодильного оборудования, которая относится к цеху реализации, включающая в себя механика и машинистов холодильных установок и обслуживает фруктохранилища (табл. 5).

Таблица 5. Стаж работы механизаторов в ЗАО «Острогожсксадпитомник»

Стаж работы	Количество работников	%
до 5 лет	-	-
6-10 лет	1	4,0
11-15 лет	4	17,0

15-20 лет	5	21,0
20-30 лет	7	29,0
свыше 30 лет	7	29,0
Всего:	24	100,0

Составлено авторами по данным годовой отчетности предприятия

По данным бухгалтерской отчетности за 2024 г., в организации 24 механизаторов разной квалификации.

Большая часть механизаторов в организации, а конкретно 29%, имеют стаж работы более 30 лет. Определенную тревогу вызывает отсутствие молодых кадров.

Для учета механизированных работ в организации употребляется учетный лист тракториста - машиниста, где проводится учет выполняемой работы каждого тракториста – машиниста компании.

Потому, что сельхозпроизводство носит сезонный характер, предприятие в более напряженные периоды работы привлекает временных сотрудников. Обычно, их нанимают во время сбора урожая семечковых и косточковых плодов, ягод. Для временных и сезонных иногородних сотрудников предоставляется жилище, питание; для местного населения и жителей города Острогожска и примыкающих сел – транспорт. Расчет с временными работниками производится как в натуральной, так и в денежной формах.

В ЗАО «Острогожсксадпитомник» на всех неизменных сотрудников заводятся личные карточки, где содержится общая информация о работнике, информация о его квалификации, отпусках и социальных льготах.

Оплата труда, как сотрудников садоводства, так и других работников производится на основании разрабатываемого каждый год «Положения об оплате труда сотрудников ЗАО «Острогожсксадпитомник». Зарплата зависит от квалификации сотрудника, сложности работы, количества и качества затраченного труда. В «Положении об оплате труда ЗАО «Острогожсксадпитомник» на 2024 год» представлены устанавливаемые предприятием тарифные ставки по профессиям.

Приведем несколько примеров дополнительной оплаты трактористам – машинистам согласно положения об оплате труда.

Так, трактористам за закрепленный участок на опрыскивании садов СЗР, обработке гербицидами, уходных работах за качество обработок и культуру содержания закрепленного участка по итогам года на основании представления управляющего отделением предусмотрено дополнительное вознаграждение в сумме (в т. ч. НДФЛ):

- за защиту от вредителей и болезней до 100 тыс. руб.
- за защиту от сорняков до 30 тыс. руб.
- за измельчение веток в саду до 30 тыс. руб.
- за механическую обрезку до 50 тыс. руб.

В случае нарушения технологии, допущения брака, низкого качества теряется право на дополнительное вознаграждение в виде годового премирования.

Оплата труда на посадке интенсивного сада на шпалере представлена в следующей таблице 6.

Таблица 6. Оплата труда на посадке интенсивного сада на шпалере, 3570 шт./га, на площади га весна 2024 г. (схема посадки: 3,5x0,8, 4x0,7)

Вид работы	Ед. измерения	Исполнитель	Прод. изв. в час	Задание (10ч)	Оплата за задание, руб.	Премия за задание, руб.	*Доплата за квалификацию	итого оплата за задание, руб.
Глубокорыхление прикорневой зоны перед посадкой молодого сада на глубину 25 см	га	МТЗ + чизельный плуг	2	20	2000	2000		4000
Нарезка борозд	га	Lovol +	0,48	4,8	2000	2000	1000	5000
Нарезка борозд	га	Кубота + Спедо	0,2	2	2000	2000	1000	5000
Подвоз саженцев со склада на поле	час/рейс	МТЗ/Кубота плодovоз	1/1	11/10	2000	2000		4000
Погрузка саженцев со склада в машину	шт.	вручную	800	8000	1250	750		2000
Разгрузка саженцев с машины с развозом по рядам	шт.	вручную	800	8000	1250	750		2000
Погрузка саженцев	шт.	вручную	1000	10000	1250	750		2000
Разгрузка саженцев с плодovоза с развозом по рядам	шт.	вручную	1000	10000	1250	750		2000
Развоз саженцев по рядам	час/рейс	МТЗ/Кубота	1/1	11/10	2000	2000		4000
Посадка саженцев (2х летки без подкoпки лунок)	шт.	вручную	90	900	1250	750		2000
Посадка саженцев (с подкoпкой лунок)	шт.	вручную	36	360	1250	750		2000

Ремонт сада	шт.	вручную	50	500	1250	750		2000
Выкопка лунок для ремонта сада	шт.	вручную	30	300	1250	750		2000
Выкопка саженцев с подсадкой под шпалеру	шт.	вручную	80	800	1250	750		2000
Подвязка саженцев	шт.	вручную	180	1800	1250	750		2000
Выравнивание саженцев с отаптыгивание	шт.	вручную	260	2600	1250	750		2000
Выравнивание и загребание борозд после посадки	га	МТЗ	1,06	10,6	2000	2000		4000
Полив саженцев (бочка 3м2)	м2	МТЗ	3	30	2000	2000		4000

Проанализировав все положительные и отрицательные моменты стимулирования труда работников садоводческого предприятия, мы сформулировали основные направления повышения материального стимулирования труда:

1. Разработка четкой и прозрачной системы оплаты труда, которая включает в себя:

- установление тарифных ставок и должностных окладов на основе квалификации, сложности работы и рыночной ситуации. Важно, чтобы тарифные ставки и оклады регулярно пересматривались с учетом инфляции и роста цен;
- определение критериев премирования и бонусов. Премии должны выплачиваться за конкретные достижения, такие как выполнение плана, повышение урожайности, улучшение качества продукции, снижение издержек. Критерии должны быть понятными и измеримыми;
- внедрение системы надбавок и доплат за особые условия труда (например, работа в ночное время, работа с вредными веществами, работа в сложных погодных условиях).

2. Учет сезонности работ, так как в садоводстве объем работ сильно зависит от сезона.

Сезонность в сельском хозяйстве обусловлена тем, что производственный цикл из-за специфики направленности непосредственно зависит от времени года. Особенно напряженные условия труда приходятся на зимний период, время сенокоса, уборки урожая и т.д. В связи с этим система оплаты труда должна быть поделена на две части. Первая будет определяться в зависимости от результатов

хозяйственной деятельности, а вторая авансирование, которое будет выплачиваться в течение всего года.

С учетом данной особенности необходимо планировать материальное стимулирование основываясь на гибкой системе оплаты труда, учитывающую изменение интенсивности труда в течение года, возможности получения аванса в периоды низкой загрузки, выплате отпускных в периоды высокой загрузки.

3. Связь оплаты труда с результатами работы:

Внедрение системы оплаты по результатам труда. Это может быть сдельная оплата, оплата за объем выполненных работ или оплата собранного урожая.

Использование системы КРІ (ключевых показателей эффективности) для оценки работы каждого сотрудника и подразделения.

4. Разработка системы социальных выплат и льгот:

- предоставление работникам возможности приобретения продукции предприятия по сниженным ценам;
- обеспечение бесплатным питанием или компенсацией за него;
- создание комфортных условий проживания (ведомственное жилье или аренда квартиры);
- соблюдение условий медицинского страхования.

5. Регулярный анализ и пересмотр системы материального стимулирования.

Таким образом, проанализировав стимулирование труда в анализируемом предприятии делаем вывод, что оно находится на хорошем уровне, но необходимо постоянно отслеживать эффективность системы оплаты труда и вносить в нее изменения, чтобы она оставалась актуальной и мотивирующей для работников.

Список литературы

1. ЗАО «Острогожскийсадпитомник» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://asprus.ru/blog/zao-ostrogzhskasadpitomnik//> (дата обращения: 24.01.2025).

2. Леонова Н.В. Развитие отрасли садоводства: состояние, тенденции, эффективность // Экономика и предпринимательство. 2017. № 5–2 (82–2). С. 475–479

3. Леонова Н.В., Кузнецова Е.Д. Методический подход к обоснованию параметров развития садоводческих предприятий // Современное состояние и организационно-экономические проблемы развития АПК: матер. международной науч.-практ. конф., посвященной 65-летию кафедры экономики АПК экономического факультета Воронежского ГАУ (Россия, Воронеж, 15–17 ноября 2018 г.). Воронеж: ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2018. С. 398–404.

4. Леонова Н.В., Маркова А.Л. Особенности организации садоводства и ее эффективность // Проблемы совершенствования машин, оборудования и технологий в агропромышленном комплексе: материалы международной науч.-технич. конф. Воронеж : ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2019. С. 387–390

5. Медеяева З.П., Ноздрачева Р.Г. Экономическая эффективность закладки сада и производства яблок в условиях Воронежской области // Вестник ВГАУ. 2019. №2 (61). Том 12. С. 216–223

6. Минаков И.А. Стратегия инновационного развития садоводства Российской Федерации : монография. Мичуринск : Изд-во Мичуринского госагроуниверситета, 2013. 118 с.

7. Ситдикова Г.З. Факторы эффективности производства в садоводстве // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 38. С. 66–69.

8. Терновых К.С., Леонова Н.В., Кузнецова Е.Д. Оптимизация параметров эффективного развития отрасли садоводства // Вестник Воронежского ГАУ. 2018. Том 11, № 4 (59). С. 182–189

9. Терновых. К.С., Черных А.Н., Леонова Н.В., Маркова А.Л. Формирование факторов и условий инновационного развития современного садоводства // International Agricultural Journal. 2020. Т. 63, № 2. С. 12.

References

1. ЗАО «OstrogzhskiisadpitomniK» [Ehlektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <http://asprus.ru/blog/zao-ostrogzhskisadpitomnik/> (data obrashcheniya: 24.01.2025).

2. Leonova N.V. Razvitie otrasli sadovodstva: sostoyanie, tendentsii, ehffektivnost' // *Ehkonomika i predprinimatel'stvo*. 2017. № 5–2 (82–2). S. 475–479
3. Leonova N.V., Kuznetsova E.D. Metodicheskii podkhod k obosnovaniyu parametrov razvitiya sadovodcheskikh predpriyatii // *Sovremennoe sostoyanie i organizatsionno-ehkonomicheskie problemy razvitiya APK: mater. mezhdunarodnoi nauch.-prakt. konf., posvyashchennoi 65-letiyu ka-fedry ehkonomiki APK ehkonomicheskogo fakul'teta Voronezhskogo GAU (Rossiya, Voronezh, 15–17 noyabrya 2018 g.)*. Voronezh: FGBOU VO Voronezhskii GAU, 2018. S. 398–404.
4. Leonova N.V., Markova A.L. Osobennosti organizatsii sadovodstva i ee ehffektivnost' // *Problemy sovershenstvovaniya mashin, oborudovaniya i tekhnologii v agropromyshlennom komplekse: materialy mezhdunarodnoi nauch.-tekhnich. konf. Voronezh : FGBOU VO Voronezhskii GAU*, 2019. S. 387–390
5. Medelyaeva Z.P., Nozdracheva R.G. Ehkonomicheskaya ehffektivnost' zakladki sada i proizvodstva yablok v usloviyakh Voronezhskoi oblasti // *Vestnik VGU*. 2019. №2 (61). Tom 12. S. 216–223
6. Minakov I.A. Strategiya innovatsionnogo razvitiya sadovodstva Rossii-skoii Federatsii : monografiya. Michurinsk : Izd-vo Michurinskogo gosagrouni-versiteta, 2013. 118 s.
7. Sitdikova G.Z. Faktory ehffektivnosti proizvodstva v sadovodstve // *Regional'naya ehkonomika: teoriya i praktika*. 2009. № 38. S. 66–69.
8. Ternovikh K.S., Leonova N.V., Kuznetsova E.D. Optimizatsiya parametrov ehffektivnogo razvitiya otrasli sadovodstva // *Vestnik Voronezhskogo GAU*. 2018. Tom 11, № 4 (59). S. 182–189
9. Ternovikh K.S., Chernykh A.N., Leonova N.V., Markova A.L. Formirovaniye faktorov i uslovii innovatsionnogo razvitiya sovremennogo sadovodstva // *International Agricultural Journal*. 2020. T. 63, № 2. S. 12.

© Леонова Н.В., Маркова А.Л., Ткачева Ю.В., Аксенова П.М., 2025. *International agricultural journal*, 2025, №2, 413-426.

Для цитирования: Леонова Н.В., Маркова А.Л., Ткачева Ю.В., Аксенова П.М. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ САДОВОДЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ / *International agricultural journal*. 2025. №2, 413-426.