

**Секция: Проблемы менеджмента и маркетинга в условиях  
глобализации**

**Омелаенко Н. Н.**

доцент кафедры экономики, организации  
и планирования деятельности предприятия,  
Харьковский национальный экономический  
университет им. С. Кузнеця,  
г. Харьков, Украина

**Разработка механизма материального стимулирования**

Большое разнообразие премиальных систем, а также условий и особенностей объектов стимулирования потребовали разработки некоторых общих методических принципов и подходов при их построении.

Проектирование поощрительных систем состоит из 4-х этапов: выбор стимулируемых субъектов, объекта или показателя стимулирования, средств и механизма действия системы. В качестве стимулируемых субъектов выступают те предприятия, цехи, отделы, трудящиеся, для которых вводится система поощрения. Объектами стимулирования служат экономические и технические показатели, на улучшение которых направлено действие разрабатываемой системы. Далее выбираются средства поощрения, в качестве которых могут служить денежные премии, фонды поощрения и т. д., и, наконец, разрабатывается сам механизм поощрения. Выбор субъектов и объектов стимулирования зависит от конкретных задач, а решение вопросов, связанных с разработкой механизма стимулирования, имеет общие черты, свойственные различным поощрительным системам.

Количественная неоднородность стимулируемых показателей и поощрения зачастую не оказывают влияния на методы исследования, способы расчета параметров механизма стимулирования. В хозяйственной практике

встречаются три типа механизма стимулирования: альтернативный, скачкообразный и функциональный (непрерывный).

Наиболее широкое распространение на практике получили прямоугольные или альтернативные системы. Сущность альтернативных систем состоит в разбивке всего диапазона изменения стимулируемого показателя ( $X$ ) на две части: при попадании значения показателя в первую часть ( $X < X_0$ ) поощрение не выплачивается, а при попадании во вторую ( $X > X_0$ ) - выплачивается, причем его величина (поощрения) не меняется с последующим ростом  $X$ . Простота, высокая степень стимулирования при переходе через  $X_0$ , доступность понимания обеспечили альтернативным системам широкое применение. Основным недостатком этих систем - отсутствие поощрения непрерывного роста эффективности производства. Поэтому альтернативные системы желательно применять там, где поощряется только достижение определенного количественного значения стимулируемого показателя, а его превышение не нужно или даже вредно.

Поощрять же рост качественных показателей, таких как прибыль, рентабельность, производительность труда и т.д. на основе механизма альтернативной системы нельзя, так как это может замедлить непрерывный рост эффективности производства. Увеличивая число интервалов стимулируемого показателя, а вместе с ним и размера поощрения при переходе от одного интервала в другой, можно до некоторой степени устранить основной недостаток альтернативных систем. При этом поощрение будет расти скачкообразно при переходе от одного интервала в другой, за что такие системы получили название скачкообразных систем стимулирования.

Скачкообразные системы поощрения позволяют усилить заинтересованность в росте показателя эффективности при переходе от одного интервала в другой. Но внутри интервалов величина поощрения не изменяется. Отсюда следует, что ступенчатые системы также не в состоянии полностью обеспечить стимулирование непрерывного роста эффективности производства.

Дробление интервалов в конечном счете означает переход к механизмам поощрения, основу которых составляют уже не шкалы, а математические функции. Под функцией поощрения понимается аналитическое выражение, описывающее связь между размерами поощрения ( $Y$ ) и величиной стимулируемого показателя ( $X$ ):  $Y = f(X)$ , где  $Y$  – размер премий;  $X$  – стимулируемый показатель;  $f$  – форма связи между ними [1, с. 492].

Функция поощрения является важнейшей составной частью любой поощрительной системы. Под  $f$  скрывается математическая функция, определяющая механизм связи поощрения со стимулируемым показателем независимо от конкретного содержания переменных  $Y$  и  $X$ ; при этом  $Y$  и  $X$  должны быть действительными положительными числами.

Применение математических функций обеспечивает поощрение непрерывного роста показателя эффективности производства. Это свойство скачкообразные системы обеспечивают лишь частично, а альтернативным системам, оно вообще не присуще.

По типу (характеру) возрастания функций их можно разделить на прямолинейные и криволинейные (выпуклые и вогнутые).

Прямолинейные функции поощрения изображаются прямыми линиями и получили на практике наибольшее распространение. Особенно часто применяется простейшая пропорциональная функция  $Y = b \cdot X$ , где  $b$  – норматив поощрения в виде твердой ставки;  $Y$  и  $X$ , соответственно, поощрение и стимулируемый показатель. Простота, доступность понимания, несложность вычислений – вот те преимущества пропорциональных поощрительных систем, которые обеспечили им широкое распространение.

Вместе с тем на практике пропорциональный рост поощрения не всегда является желательным, поскольку уровень стимулируемого показателя (а значит, и поощрения) может колебаться как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения по независящим от деятельности предприятия причинам. Необоснованный рост поощрения принесет убытки предприятию, а уменьшение поощрения – снизит стимулы к повышению эффективности

производства у работников. В случае применения прямолинейных функций поощрения прирост поощрения с увеличением эффективности производства остается неизменным.

К классу вогнутых функций относятся функции поощрения, обеспечивающие ускоренный рост поощрения по сравнению с ростом стимулируемого показателя. Особенность применения этих функций состоит в том, что они обеспечивают в основной своей части более быстрый рост поощрения относительно роста стимулируемого показателя, что усиливает заинтересованность работающих в повышении эффективности производства.

Системы, построенные на основе вогнутых функций поощрения, желательно применять в основном для расшивки узких мест или в тех случаях, когда затраты на премирование несравненно малы относительно получаемого при их применении эффекта.

Более широкие возможности применения в экономике у выпуклых функций поощрения. Такие функции вначале предусматривают ускоренный рост вознаграждения, но с увеличением эффективности производства поощрение, приходящееся на единицу роста стимулируемого показателя поощрение, уменьшается, одновременно доходы предприятия на единицу роста стимулируемого показателя возрастают. Расчеты поощрительных систем на основе выпуклых функций отвечают интересам, как предприятия, так и отдельного работника. Например, при небольших значениях стимулируемого показателя выпуклые функции поощрения обеспечивают повышенную выплату поощрения на единицу роста показателя. Происходит как бы авансирование в счет будущих результатов. Но по мере роста эффективности производства необходимость в таком авансировании исчезает, так как получаемые массы поощрения уже достаточны для усиления стимула к хорошей работе. С последующим ростом показателей происходит как бы отдача, возвращение аванса. При этом размеры поощрения стали уже ощутимыми, а уменьшение поощрения, приходящееся на единицу роста эффективности производства, не

принесет ущерба стимулируемому субъекту, так как масса выплачиваемого поощрения продолжает расти.

Преимущества выпуклых функций: они обладают значительной гибкостью, разнообразием форм и степенью кривизны, что открывает возможности более рационального построения поощрительных систем. Функция поощрения должна быть возрастающей, но возрастание поощрения должно происходить медленнее, чем рост стимулируемого показателя  $X$ . Характерной особенностью возрастающих функций является наличие положительного знака у ее первой производной и отсутствие точек, где вторая производная обращается в нуль ( $Y' > 0$  и  $Y'' \neq 0$ ).

Теория и практика организации материального стимулирования накопили опыт использования выпуклых функций поощрения: логарифмическая функция  $Y = a + b \cdot \lg X$  (или в натуральных логарифмах  $Y = a + b \cdot \ln x$ ), степенная функция  $Y = a \cdot X^b$ , гипербола  $Y = a - b/X$ . Существуют и другие функции, которые могут найти применение в качестве функций поощрения. Сравнительный анализ применения этих функций на практике показал, что наибольшие преимущества имеет степенная функция [1, с.492-499]. Такая функция была использована при построении системы поощрения работников отдела главного технолога за величину реального эффекта от разработки и внедрения научно-технических мероприятий [2, с. 50-51].

#### **Список использованной литературы**

1. Хайкин В. П. Определение стимулирующей силы функций поощрения / Хайкин В. П., Омелаенко Н. Н. // Экономика и математические методы. – М. : 1973. – Т. 9, выпуск 3. – С.492 - 499.
2. Омелаенко Н. Н. Стимулирование инновационных разработок на предприятии // Интегрированные основы инновационного и устойчивого развития экономики: сборник научных статей. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2013. – 188 с.