

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 5, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 331.2

*О. О. Попадюк,
аспірантка кафедри фінансів і кредиту,
Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського, м. Кременчук*

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗПОДІЛУ ЗМІННОЇ ЧАСТИНИ МАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ НА МАЛИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*О. О. Popadyuk,
Postgraduate studies in finance and credit Kremenchug national University*

IMPROVING THE SYSTEM OF DISTRIBUTION OF THE VARIABLE FINANCIAL INCENTIVES TO SMALL ENGINEERING COMPANIES

В статті викладено систему розподілу змінної частини матеріальних стимулів для підвищення ефективності трудової діяльності на малих машинобудівних підприємствах. Розподіл змінних матеріальних стимулів для персоналу, задіяного в роботі з клієнтами, пропонується проводити за методологією системи збалансованої винагороди, що враховує і досягнення поставлених цілей підрозділом в цілому і ступінь їх досягнення окремим працівником. Розподіл змінних стимулів для директора підприємства (його заступників за наявності) включає участь у розподілі прибутку. Заробітна плата вищих керівників встановлюється пропорційно прибутку, але не нижче певної граничної величини. Розрахована величина участі в капіталі керівництва підприємства з врахуванням інтересів власників та працівників (керівництва). Запропонована система мотивує всі категорії персоналу працювати більш ефективно, що зумовлює й зростання доходів власників і паралельно - зростання доходів працівників.

In article is written the system of distribution of the variable financial incentives to improve the efficiency of work in small engineering firms. Distribution of variable financial incentives for staff involved in working with clients is proposed to methodology of balanced rewards, which takes into account and achieve goals as a whole unit and the degree of achievement of individual employees. Distribution of variable incentives for the company director (deputy if available) includes participation in the distribution of income. Salaries senior executives are set in proportion to income, but not below a certain threshold. The values of frequent capital management company, taking into account the interests of owners and employees (management). The proposed system motivates all categories of staff to work more efficiently, resulting in revenue growth and in parallel owners - revenue growth of employees.

Ключові слова: змінна частина матеріальних стимулів, збалансована винагорода, бонусні одиниці, прибуток

Keywords: shift of the financial incentives, balanced remuneration, bonuses, profit.

Постановка проблеми

Оцінку виконання матеріальним мотивуванням функції стимулювання ефективності трудової діяльності, на нашу думку, слід проводити за рівнем соціально-психологічного сприйняття матеріального мотивування персоналом підприємства. З метою такої оцінки було проведено анкетування персоналу на трьох малих машинобудівних підприємствах м. Краматорська, що враховує три аспекти відношення працівників до застосування матеріальних стимулів: задоволеність їх обсягом, розумілість та справедливість розподілу. Це дало можливість виокремити сприйняття матеріального мотивування в цілому, його постійної та змінної компоненти, зв'язок з результатами роботи, та виокремити пріоритетні складові матеріального мотивування для вдосконалення. Проведене дослідження соціально-психологічного сприйняття матеріального мотивування персоналу машинобудівних малих підприємств (МП) м. Краматорськ виявило низький рівень задоволеності матеріальним стимулюванням. Спільними особливостями відношення персоналу до матеріального мотивування є незадоволеність обсягом матеріальних стимулів, зрозумілістю та справедливістю їх розподілу як в частині постійної, так і змінної компоненти. Виходячи з вищевказаного, для підвищення ефективності трудової діяльності персоналу необхідна розробка системи розподілу змінних матеріальних стимулів, яка б охоплювала різні категорії персоналу з урахуванням їх ролі у забезпеченні діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Матеріальне мотивування відіграє суттєву роль у обсягах, інтенсивності, якості трудової діяльності працівників. Особливо висока його значимість в умовах низьких доходів переважної більшості населення України. Тому проблематика вдосконалення матеріального мотивування для підвищення ефективності трудової діяльності персоналу стає об'єктом все більшої уваги наукової спільноти.

Загальні аспекти оптимізації систем мотивування на основі врахування критеріїв розглянуто такими вченими як Л. Виборнова [1], О. Кузнецова [8], Л. Нікіфорова [11] тощо. Теоретичні та практичні рекомендації щодо оцінки персоналу як базису матеріального мотивування знайшли відображення в працях таких вчених як: К. Гриценко [2], А. Колот [7], Д. Михайленко [10] та інших.

Однак, малодослідженою залишається проблема формування ефективної системи розподілу змінної частини матеріальних стимулів на машинобудівних підприємствах.

Мета статті

Удосконалення системи розподілу змінної частини матеріальних стимулів направлених на мотивування керівників та фахівців малих машинобудівних підприємств, які безпосередньо не зайняті у виробництві.

Основні результати дослідження

Для формування оптимальної моделі матеріального мотивування на підприємстві з урахуванням інтересів персоналу підприємств та його власників необхідно вирішити не менш важливе завдання: розподілити загальну суму змінної частини матеріальних стимулів так, щоб такий розподіл вважався справедливим працівникам підприємства. Отже, якщо розподіл змінної матеріальних стимулів буде вважатися несправедливим, то матеріальне мотивування втрачає функцію стимулювання підвищення ефективності трудової діяльності [6; 9].

На кожному малому машинобудівному підприємстві є один або декілька співробітників, які безпосередньо не зайняті у виробництві, але від їх діяльності багато в чому залежать результати функціонування всього підприємства. На великих машинобудівних підприємствах такими працівниками є працівники проектно-конструкторських відділів [3]. На МП проектно-конструкторськими роботами займається один або два працівника, якщо вони відсутні, то домінує складальне виробництво.

Слід відмітити, що багато підприємств працюють в основному «під замовлення» за раніше укладеними договорами. Це стосується трьох досліджуваних нами підприємств, а саме ТОВ «Донмет-імпульс», НПП «Тест», ТОВ «Енерготехнології». Всі ці підприємства фактично не працюють над створенням запасів готової продукції, реалізуючи її згідно з попередніми домовленостями. Якщо замовлень нема – підприємство (підрозділ) тимчасово частково або повністю припиняє роботу. Тому робота машинобудівних МП залежить від працівників, які займаються збутом продукції, працюючи з клієнтами. Від того, скільки і в якому обсязі будуть укладені договори на поставку продукції, залежать і можливості нарощування виробництва продукції. Таких працівників небагато. Так на ТОВ «Донмет-імпульс» функції такого працівника виконує безпосередньо директор, на НПП «Тест» – два працівника, на ТОВ «Енерготехнології» – три працівники відділу збуту. Дана категорія працівників не бере безпосередньої участі у виробництві, більше того, виробничий персонал, як було встановлено у ході співбесід, вважає, що роль таких працівників на підприємстві хоч і значна, але їх робота нескладна. Але це не відповідає дійсності, тому що саме від таких працівників залежать можливості досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства з нарощування виробництва продукції.

Отже, до них повинна застосовуватися дещо інша система матеріального стимулювання, ніж до працівників, зайнятих у виробництві, зокрема в частині змінних матеріальних стимулів. Вважаємо, що для таких працівників доцільно застосовувати підхід до мотивування, що отримав назву «збалансована винагорода».

Якість систем стимулювання праці помітно підвищується, якщо в них використовувати підхід збалансованої винагороди. Суть цього підходу – прив'язка матеріальних стимулів, наприклад, бонусів, до виконання співробітниками стратегічних завдань компанії.

Основне призначення такого матеріального стимулювання – забезпечити максимальну спрямованість матеріального мотивування на виконання стратегічних завдань підприємства. Таке матеріальне мотивування має застосовуватися до співробітників, від яких залежить досягнення зазначених завдань (цілей) [5, 9].

Загальна сума матеріальних стимулів для таких працівників складається з постійної та змінної частини. Постійна частина встановлюється, виходячи з ринкової ситуації та внутрішньої політики підприємства щодо диференціації оплати праці в розрізі категорій працівників підприємства.

Єдиної методики побудови системи збалансованої винагороди не існує [13]. Компанії розробляють власні заохочувальні і стимулюючі програми, виходячи з особливостей бізнесу і корпоративної культури. Запропонована нижче система збалансованої винагороди відображає погляд автора і найбільш адекватно може бути застосована для матеріального мотивування тих співробітників, від яких залежать обсяги виробництва продукції та ритмічність роботи підприємства.

Змінна компонента матеріального мотивування на основі системи збалансованої винагороди може бути створена тільки після декомпозиції цілей/показників до рівня окремих співробітників [14, 15]. Хоча підприємства можуть застосовувати різні стратегії в умовах, що склалися для машинобудівної галузі в Україні, принаймні в середньостроковій перспективі, основним стратегічним завданням є збільшення випуску продукції [12]. А вже в 2012 році індекс продукції галузі до 2011 року склав 96,4% [4], а за січень-листопад 2013-го спад виробництва в галузі був ще більшим – 86,4% до відповідного періоду 2012 року [4]. Тому основним стратегічним завданням, досягнення якого має стимулюватися матеріальним мотивуванням працівників відділів збуту машинобудівних підприємств є збільшення обсягу реалізації, що означає збільшення вартості попередньо укладених угод щодо виробництва та поставки продукції.

У подальшому кожне підприємство може визначити декілька стратегічних завдань, за досягнення яких стимулюватимуться окремі співробітники. Для кожного завдання вводиться свій бонусний напрям. Однак, на 2014-2015 рік досліджуваним машинобудівним підприємствам, а також, на нашу думку, й більшості підприємств галузі доцільно впровадити один напрям – «Бонус за укладення договорів». Одержувачами виплат за даним бонусним напрямком є група співробітників, яка виконує функції пошуку клієнтів та укладання договорів на виробництво та поставку продукції.

Для планового і фактичного розрахунку бонусних виплат необхідно ввести декілька понять:

кількість бонусів n – число, зручніше всього 1, яке підлягає розподілу між співробітниками, що беруть участь у даному бонусному напрямі;

номинал бонусу P – число, що виражає значущість бонусу з погляду компанії. Наприклад, номинал бонусу за укладення договорів – 30;

кількість бонусних одиниць Q – результат множення кількості бонусів на номинал бонусу. $Q = p \cdot n$. Наприклад, $1 \times 30 = 30$;

ставка бонусної одиниці S – сума в гривнях, яку компанія виплачує співробітникам за кожну отриману бонусну одиницю. Наприклад, $S = 500$ грн;

бонусні виплати V – результат примноження ставки бонусної одиниці на кількість бонусних одиниць - $V = Q \cdot S = p \cdot n \cdot S$. Наприклад, $500 \text{ грн.} \times 30 = 15000 \text{ грн.}$

Запропоновані вище поняття дозволяють створити гнучкий механізм управління бонусною системою, що враховує як індивідуальні досягнення співробітників (виконання ними індивідуальних планів), так і колективний результат роботи (виконання стратегічного плану).

Індивідуальні досягнення враховуються через нарахування бонусних одиниць кожному співробітнику окремо, а колективний результат – через встановлення ставки бонусною одиниці, загальної для всіх. Сенс двоякого підходу в тому, що бонусна система заохочує як індивідуальну активність і результативність, так і солідарність співробітників, їх здатність працювати як єдина команда і зацікавленість в досягненні всіх цілей компанії.

Процеси системі збалансованої винагороди складаються з планування бонусних виплат і розрахунку бонусних виплат, що фактично належать співробітникам. Планова бонусна винагорода співробітників розраховується на основі трьох входів (рис.1).



Рис. 1. Планування бонусних виплат

Джерело: розроблено автором

За допомогою змінних «Планова кількість бонусів», «Величина фонду стимулювання», «Номинал бонусу» кожному співробітнику розраховується планова кількість бонусних одиниць і загальна для всіх співробітників ставка бонусної одиниці (її гривневий еквівалент). Планова винагорода співробітників за бонусами, що належать їм, визначається множенням кількості бонусних одиниць на ставку бонусної одиниці.

Наведемо приклад: для НПП «Тест» була поставлена мета – зростання об'єму укладених договорів на виробництво та поставку контрольно-виміральної апаратури. Ступінь досягнення даної мети вимірюється показником «об'єм укладених за період договорів, грн.», планова динаміка якого була визначена на 2013 рік

на рівні 20%. Далі даний рядок декомпозований за допомогою коефіцієнтів розподілу і часткові значення завдання закріплені за трьома співробітниками відділу продажів. Співробітник «Іванов» – 0, 4, «Петров» – 0, 3, «Сидоров» – 0, 3 від загального планового завдання за об'ємом укладених договорів. Даний показник відноситься до розряду стимулюючих, тому по ньому відкритий бонусний напрям. Номінал бонусу було встановлено на рівні 10, кількість бонусів на напрямі – 1, планова ставка бонусної винагороди – 1000 грн. Відповідно, за планом Іванову належить бонусна виплата в розмірі: $10 \times 1 \times 0,4 \times 1000$ грн. = 4000 грн.

Планова ставка бонусної одиниці визначається діленням нормативного фонду матеріального стимулювання на планову кількість усіх бонусних одиниць. За нормативний фонд матеріального стимулювання може бути прийнята певна частка планового прибутку компанії. Планова кількість бонусних одиниць на окремому бонусному напрямі розраховується множенням номіналу відповідного бонусу на кількість бонусів на цьому напрямі. Якщо останнє прийняте, як зазначено вище, за 1, то кількість бонусних одиниць напряму рівна номіналу бонуса цього напрямі. А загальна планова кількість бонусних одиниць буде рівна сумі номіналів усіх бонусів. Номінали бонусів встановлюються виходячи з порівняльної важливості стратегічних завдань, виконання яких стимулюється бонусними виплатами.

Фактична бонусна винагорода розраховується на основі чотирьох показників:

- «Величина нормативного фонду стимулювання»
- «Номінали бонусів»
- «Коефіцієнт нижньої межі»
- «Фактичне виконання індивідуальних планів»

Перші дві змінні встановлюють на стадії планування і не повинні, як правило, змінюватися на стадії формування звітів про фактично досягнуті результати. Інакше, збалансована винагорода сприйматиметься співробітниками як система з нестабільними правилами гри, що істотно понизить стимулюючий ефект матеріального мотивування даної категорії працівників.

Уведена вище третя змінна «Коефіцієнт нижньої межі» встановлює ступінь вимогливості до виконання плану. Наприклад, коефіцієнт 0,80 означає що бонуси починають виплачуватися при виконанні плану на 80%. При цьому бонусні виплати рівномірно ростуть у міру наближення виконання плану до 100%.

Коефіцієнт нижньої межі може бути порівняно низьким (менше 80%) у початковий період роботи збалансованої винагороди, коли в компанії існує лише приблизне уявлення про нормативні рівні даного коефіцієнта. На нашу думку, коефіцієнт може бути і переглянутий у випадку різкої зміни ситуації на ринку, коли стає зрозуміло, що запланованого приросту обсягу укладених договорів досягти неможливо ні за яких зусиль співробітників. Проте в звичайних умовах, на нашу думку, даний коефіцієнт повинен бути не менше 0,80 і навіть підвищуватися до 0,90 з тим, щоб забезпечити реалізацію планів на належному рівні.

Четверта змінна «Фактичне виконання індивідуальних планів» використовується для оцінки ступеня виконання плану підприємства в цілому.

Розглянемо, як відбувається мотивування працівників відділу збуту в рамках системи збалансованої винагороди. Так згідно з планом НПП «Тест» на 2013 об'єм укладених протягом року договорів повинен скласти 5, 1 млн. грн. (зростання на 20%). Менеджери продажів послуг за 2013 рік фактично уклали договори в наступних обсягах (прізвища змінено): Іванов – 2 млн. грн., Петров – 1,5 млн. грн., Сидоров – 1 млн. грн. Згідно з планом передбачалося, що кожен із них укладе

договори на суму $1,7$ млн. грн., частка кожного $\frac{1}{3}$. Отже, фактичний об'єм договорів склав: $2 + 1,5 + 1 = 4,5$ млн. грн. або приблизно 90% від плану. Коефіцієнт нижньої межі встановлений на рівні 80% (таке значення було зумовлено тим, що система збалансованої винагороди була впроваджена на підприємстві перший рік, до того ж були серйозні підстави вважати, що ринкова ситуація буде не дуже сприятлива для зростання попиту на продукцію підприємства). Таким чином коефіцієнт нижньої межі було перевищено. Плановий преміальний фонд на даному напрямку було встановлено на рівні 30 тис. грн. Номінал бонусу було встановлено 30 одиниць.

Фактична кількість бонусних одиниць визначається множенням планової їх кількості на ступінь виконання плану $30 \cdot 0,9 = 27$. Фактичний преміальний фонд $30 \cdot 0,9 = 27$ тис. грн.

Індивідуальні частки менеджерів зі збуту:

Іванов - $\frac{2}{4,5} = \frac{4}{9}$, кількість бонусних одиниць $\frac{4}{9} \cdot 27 = 12$, бонусна винагорода $12 \cdot 1000 = 12000$ грн.;

Петров - $\frac{1,5}{4,5} = \frac{1}{3}$, кількість бонусних одиниць $\frac{1}{3} \cdot 27 = 9$, бонусна винагорода $9 \cdot 1000 = 9000$ грн.;

Сидоров - $\frac{1}{4,5} = \frac{10}{45}$, кількість бонусних одиниць $\frac{10}{45} \cdot 27 = 6$, бонусна винагорода $6 \cdot 1000 = 6000$ грн.

У наведеному прикладі знайшли відзеркалення деякі важливі властивості системи збалансованої винагороди. Дана система матеріального мотивування достатньо жорстко реагує на недовиконання плану і знижує кількість бонусних одиниць, що належать до розподілу. Проте зниження загальної кількості бонусних одиниць може компенсуватися зростанням їх кількості, що належить тому чи іншому співробітнику, у разі, якщо він працює краще, ніж інші. Так, менеджер продажів Іванов за планом повинен був отримати бонусну виплату у розмірі 10 000 грн. Проте система оцінила виконання плану за показником «об'єм укладених за період договорів, грн.» на коефіцієнт 0, 9. Винагорода Іванова повинна була зменшитися приблизно на 1000 грн. Проте, даний працівник перевищила індивідуальний план, отримав вищий, ніж планувалося, особистий коефіцієнт участі у фактичній кількості бонусів і заробив 12 000 грн. Система компенсувала падіння бонусної виплати для Іванова, що значно підвищив ефективність своєї трудової діяльності, але різко понизила виплати, наприклад, Сидорову, який провалив індивідуальний план. Виплата Сидорову за планом – 10000 грн., по факту: 6000 грн.

Зазначимо, що система збалансованої винагороди – це керована система. У її рамках керівництво підприємства управляє матеріальним стимулюванням співробітників за допомогою таких основних інструментів:

зміни номіналів бонусів для посилення стимулювання на пріоритетних напрямках (адже в перспективі можливо і введення іншого, крім зростання обсягів реалізації бонусних напрямів (наприклад інновації);

зміни фонду бонусного стимулювання (зміна відсотка прибутку, що направляється на стимулювання);

зміни коефіцієнта меншої межі (зміна вимогливості до виконання плану).

Потрібно також зазначити, що необхідним є також встановлення нижньої межі значення прибутку для того, щоб при невеликих його значеннях він не йшов повністю на бонусні виплати.

В цілому система збалансованої винагороди дозволяє здійснити точно дозований стимулюючий вплив на діяльність співробітників, необхідний для створення якісної системи мотивації персоналу, праця яких не пов'язана безпосередньо з виробництвом, але багато в чому визначає успішність функціонування підприємства.

Розглянемо тепер друге завдання - матеріальне мотивування керівників підприємств. Відзначимо, що у випадку, якщо власник МП є і його керівником, то він може отримувати винагороду нарівні з іншими працівниками. Бонусні виплати для нього втрачають сенс, адже вони здійснюються з прибутку, тому для власника отримання бонусів те ж саме, що й отримання прибутку підприємством. Якщо ж керівник підприємства не є його директором, то схема підприємства ускладнюється і доповнюється третім рівнем – власником (власниками підприємства).

Розглянемо двох гравців. Перший гравець – це команда з управління фірмою (для дуже малих МП типу ТОВ «Донмет-імпульс» це директор, для решти двох

з досліджуваних підприємств директор та два головні спеціалісти). Другий гравець – власники. Оплата праці управлінців на підприємстві $U(x)$, а виплата власникам – Y . Ці функції є випуклими вгору та зростаючими, тобто $U'(x) > 0$, $U''(x) < 0$, $Y > 0$ та $Y'' < 0$. Ці умови є загальноприйнятими в економічній літературі: вони виражають принцип спадаючої вартості [17]. Тут x – це прибуток підприємства, а Y – це кошти, які отримують власники завдяки розподілу прибутку. В загальному випадку $x > Y$, тому що частина прибутку спрямовується і на розвиток підприємства, і на додаткове мотивування та інші цілі. Однак для спрощення можна покласти $x = Y$.

За результатами певного періоду роботи підприємства власники встановлюють систему стимулювання для управлінців, уводячи певну поправку (бонус) b : якщо $b > 0$, то вона є «заохоченням», а якщо $b < 0$, то вона є «штрафом». Таким чином, управлінці отримують оплату $U(x) + b$.

Власники, в свою чергу, отримують суму коштів $(y-b)$, оскільки саме із своєї частини вони виплатили стимулювання управлінцям. Відмітимо, якщо $b < 0$, то акціонери можуть отримати більше.

В [16] в рамках описаної ігрової моделі отримано таке співвідношення для знаходження бонусу b , який виплачується управлінцям.

$$k = \frac{U(x+b)}{(y-b)} \quad (1)$$

де k є певним безрозмірним параметром, який задає співвідношення між бонусними виплатами вищому керівництву підприємства та прибутком, що отримують власники.

У роботі [11] проаналізовано ігрову ситуацію, коли власники максимізують свій вигравш $V(y-b)$. У даному випадку акціонери будуть вибирати не «заохочення» (додатні значення b), а «штрафи» (тобто від'ємні значення b). Менеджери підприємства розуміють, що за такої умови їх вигравш буде дорівнювати нулю завжди і їм не вигідно буде працювати. Тому вони обирають бездіяльність (мінімально можливі дії), і фірма буде прямувати до банкрутства [11]. Але без ефективної діяльності управлінців підприємство отримувати прибуток не може – і власники в більшості випадків це розуміють [16], тому вони змушені будуть розробляти такі системи стимулювання, які були б подібними до описаної в нашій роботі

Тому логічним є встановлення зв'язку між отримуваним прибутком і оплатою праці:

$$U(x) = px, \quad (2)$$

де $p < 1$ – безрозмірний коефіцієнт, який вказує, яку частку прибутку становлять виплати керівникам підприємства.

Тоді підставляючи (1) в (2) та враховуючи $x = y$ отримуємо

$$k = \frac{px+b}{(x-b)} \quad (3)$$

Розв'язуючи (3) відносно b отримуємо:

$$b = \frac{p-k}{(1-k)}x \quad (4)$$

При практичному застосуванні формул (3) та (4) виникають певні труднощі, пов'язані з тим, що виникає необхідність розраховувати прибуток при кожному нарахованні заробітної плати, тобто щомісяця, до того ж ефективність управлінських рішень може проявитися не протягом поточного місяця, а, наприклад, через три місяці чи навіть через півроку. Тому потрібно встановити мінімальне обмеження на заробітну плату керівника V_0 , нижче якого вона бути не може.

Тобто,

$$\begin{aligned} \text{якщо } px < V_0, \text{ то } U(x) &= V_0 \\ \text{якщо } px > V_0, \text{ то } U(x) &= px \end{aligned} \quad (5)$$

Підбираючи різні значення коефіцієнтів k і p , можна досягти прийнятного і для власників і для керівників підприємства значення бонусних виплат.

Наприклад, можна взяти значення $p=0.2$ (заробітна плата апарату управління становить 20% від прибутку), а $k=0.1$ (виплачувані бонуси керівнику підприємства становитимуть 10% прибутку, що отримують власники наприкінці року), тоді

$$b = \frac{0.2 - 0.1}{1 - 0.1} \cdot x = \frac{1}{9}x \quad (6)$$

Тобто в кінці року керівник підприємства має отримати бонус в розмірі $\frac{1}{9}$ або 11% прибутку підприємства. Таким чином з метою мотивування керівного складу підприємства пропонуємо нараховувати щомісяця заробітну плату в розмірі 20% отримуваного прибутку за місяць і в кінці року здійснювати додаткові

бонусні виплати в розмірі $\frac{1}{9}$ прибутку, що підлягає розподілу між власниками після оподаткування.

Висновки

Таким чином розроблена система розподілу змінних матеріальних стимулів дозволяє здійснювати:

розподіл змінних матеріальних стимулів для персоналу, задіяного в роботі клієнтами (збутовій діяльності), за методологією системи збалансованої винагороди, яка враховує і досягнення поставлених цілей підрозділом в цілому, і ступінь їх досягнення окремим працівником;

розподіл змінних стимулів для директора підприємства (його заступників за наявності) в рамках участі у розподілі прибутку. Заробітна плата вищих керівників встановлюється пропорційно прибутку (пропонується 20%), але не нижче певної граничної величини. В кінці року виплачуються бонусні виплати в

розмірі $\frac{1}{9}$ прибутку, що підлягає розподілу серед власників.

Така система враховує інтереси власників, тому що мотивує всі категорії персоналу працювати більш ефективно, що зумовлює й зростання доходів власників. З іншого боку, враховуються й інтереси персоналу, тому що працівники можуть суттєво підвищити рівень оплати праці, якщо будуть працювати більш ефективно.

Література:

1. Выборнова Л.А. Моделирование многопараметрических систем материального стимулирования рабочих автомобилестроительных предприятий / Выборнова Л.А. Управление большими системами: сборник трудов. - 2006. №15 – С.48-67.
2. Гриценко К. Г. Метод комплексного динамичного оцінювання діяльності страховиків [електронний ресурс] / К. Г. Гриценко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. - 2011. – Вип.31 – режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2011_31/11_31_04.pdf
3. Иванов Д.Ю. Разработка моделей систем материального стимулирования на предприятиях специального машиностроения / Иванов Д.Ю. // Управление большими системами: сборник трудов. – 2006. № 15. – С. 133-146.
4. Индексы промышленной продукции за видами деятельности у 2012 році [електронний ресурс] – електронний ресурс -<http://ukrstat.gov.ua/> [заголовок з екрану]
5. Кабанов В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации / В. Кабанов // Управление

персоналом. – 2008. № 3. – С. 49-51.

6. Ковров А.В. Лояльность персонала: монография / А. В. Ковров. – М. : Бератор, 2004. – 165 с.
7. Колот А.М. Мотивация персонала: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с
8. Кузнецова Е.А. Система мотивации персонала и ее оптимизация в процессе реформирования предприятия / Е.А. Кузнецова // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. – 2009. – № 56. – С. 52-56.
9. Малова И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И.И. Малова // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2010. – № 4. – С. 108-117.
10. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. .. канд. екон. наук : 08.00.04 / Д.Г. Михайленко ; НАН України, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. – Х., 2011. – 21 с.
11. Нікіфорова Л.О. Теоретико-ігрова модель ефективної мотивації керівного персоналу власниками акцій / Л.О. Нікіфорова, А.А. Шиян, .В. Ількова // *Економіка і управління*. – 2012. - № 6. – С.58-63.
12. Савченко С.М. Конкурентоспроможність українського машинобудівного комплексу на зовнішніх та внутрішніх ринках / С.М. Савченко // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* – Випуск 29. – 2011. – С. 231– 242.
13. Сепаранский А.А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования: монография / А. А. Сепаранский, Н. В. Драгункина . – М.: Альфа-пресс. – 2006. – 192 с.
14. Скиба М. Приоритети розвитку машинобудівної промисловості у рамках антикризової політики України [електронний ресурс] / М. Скиба. – режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/451/>
15. Танаев В.М. Подходы к определению переменной части вознаграждения сотрудников / В.М. Танаев // *Управление человеческим потенциалом*. - 2006. - № 2. - С. 118-124.
16. Karachina N.P. The theory-game model of optimum stimulation of higher management of enterprise / N.P. Karachina, A.A. Shiyani, I.E. Mykytiuk // *Nauka i studia: Intern. scien. conf.*, 27 декабря 2007 р. – 05 января 2008р.: meter. – Przemys, 2008. – S. 24–30.
17. Mas-Collel A. *Microeconomic Theory* / A. Mas-Collel, M.D. Whinston, J. R. Green. – Oxford: Oxford University Press, 1995. – 977 p.

References.

1. Vybornova, L.A. (2006), “Multiparameter modeling incentive systems for employees of auto companies”, *Upravlenie bol'shimi sistemami: sbornik trudov*, vol.15, pp.48-67.
2. Hrytsenko, K. H. (2011), “Metod kompleksnoho dynamichnoho otsiniuvannya diial'nosti strakhovykiv”, *Problemy i perspektivy rozvytku bankiv's'koi systemy Ukrainy*, [Online], vol. 31, available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2011_31/11_31_04.pdf (Accessed 4 Apr 2014).
3. Ivanov, D.Ju. (2006), “Development of models of incentive systems on the Special Machinery enterprises”, *Upravlenie bol'shimi sistemami: sbornik trudov*, vol.15, pp. 133-146.
4. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2012), “Indeksy promyslovoi produktsii za vydamy diial'nosti u 2012 rotsi”, available at: <http://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 4 Apr 2014).
5. Kabanov, V. (2008), “Implementing the Balanced Scorecard in staff motivation industrial organization”, *Upravlenie personalom*, vol.3, pp.49-51.
6. Kovrov, A.V. (2004), *Lojal'nost' personala*, [Staff loyalty], M. : Berator, Russia.
7. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia personalu*, [Motivation of staff], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Kuznecova, E.A. (2009), “Motivation system and its optimization in the process of reforming the enterprise”, *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta*, vol.56, pp.. 52-56.
9. Malova, I.I. (2010), “Modern strategies and concepts of motivation and reward staff based balanced scorecard”, *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol.4, pp.108-117.
10. Mykhajlenko, D.H. (2011), “The development of social and psychological management personnel”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkiv, Ukraine.
11. Nikiforova, L.O., Shyian, A.A. and Il'kova, V. (2012), “Theoretical model of effective game management staff motivation shareholders”, *Ekonomika i upravlinnia*, vol.6, pp.58-63.
12. Savchenko, S.M. (2011), “Competitiveness of Ukrainian machine-building complex on the internal and external markets”, *Problemy pidvyschennia efektyvnosti infrastruktury*, vol.29, pp.231– 242.
13. Separanskij, A.A. and Dragunkina, N.V. (2006), *Optymyzatsiia systemy oplaty truda y material'noho stymulyrovanya*, [Optimization of the wage system and material incentives], M.: Alfa-press, Russia.
14. Skyba, M. (2012), “Priorityty rozvytku mashynobudivnoi promyslovosti u ramkakh antykrizovoi polityky Ukrainy” available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/451/> (Accessed 10 Apr 2014)
15. Tanaev, V.M. (2006) “Approaches to the definition of the variable part of the remuneration of employees”, *Upravlenie chelovecheskim potencialom*, vol. 2, pp.118-124.
16. Karachina N.P., Shiyani, A.A. and Mykytiuk, I.E. (2007-2008), “The theory-game model of optimum stimulation of higher management of enterprise”, *Nauka i studia: Intern. scien. conf.*, Przemys, pp.24–30.
17. Mas-Collel, A., Whinston, M.D. and Green J.R. (1995), *Microeconomic Theory*, Oxford: Oxford University Press.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"