

## Развитие систем стимулирования работников и организаций для повышения качества и конкурентоспособности новых разработок

*Проведен анализ систем стимулирования для создания продукции высокого качества. Основное внимание уделено вопросам материального стимулирования разработчиков и персонала, занимающегося производством и внедрением нововведений. Обоснована необходимость ориентации на основные конечные показатели деятельности предприятий и организаций – объем реализации, прибыльность, рентабельность по отношению к объему продаж. Установлена потребность в применении комплексных систем стимулирования персонала при создании, производстве и реализации высококачественных, конкурентоспособных инноваций. Обобщен передовой отечественный опыт в этом направлении. Приведены рекомендации, которые будут способствовать дальнейшему развитию теории и практики материального стимулирования персонала за достижение высокого качества и увеличение объема реализации новшеств. Это является предпосылкой для роста эффективности отечественного производства.*

**Ключевые слова:** качество и конкурентоспособность, инновации, стимулирование, конечные результаты работы, система сбалансированных показателей, мотивированная система компенсационных выплат, обобщающие показатели эффективности, штрафные санкции за низкое качество.

**Постановка проблемы.** Рост эффективности отечественной экономики неразрывно связан с разработкой и использованием высококачественных, конкурентоспособных, высокопроизводительных инноваций. Достижение высокого качества должно соответственно стимулироваться.

Понятие «стимулирование» является достаточно разработанным в теоретическом аспекте, подробно определены его задачи и функции, влияние на конечные результаты деятельности предприятий и организаций. В мировой практике разработаны и успешно применяются системы стимулирования как отдельных работников, так и организаций в целом, нацеленные на повышение качества продукции. Однако в отечественных условиях актуальной остается проблема обоснования показателей стимулирования в рыночных

условиях, которые обеспечат активизацию инновационной деятельности предприятий как основы их конкурентоспособности.

**Целью** статьи является анализ систем материального стимулирования создания продукции высокого качества, в том числе стимулирования персонала, занимающегося производством и внедрением нововведений, а также разработка рекомендаций по дальнейшему развитию теории и практики материального стимулирования в этой сфере.

**Результаты исследования.** Существуют различные понятия стимулирования. Например, в «Большом экономическом словаре» категория «стимул» (лат. Stimulus – остроконечная палка, с помощью которых погоняли животных) определена как побуждение к действию, побудительная причина [1, с. 1017].

С нашей точки зрения, наиболее аргументированные определения категории стимула приведены в трудах украинских ученых С. В. Мочерного [2] и А. М. Колота [3]: «Стимулирование экономическое – экономическое побуждение, использование материальных стимулов, чтобы добиться от производителей, потребителей, покупателей такого поведения, от которого будут иметь выгоду лица, применяющие стимулирование» [2, с. 368]; «Стимулирование – это процесс использования конкретных стимулов в пользу человека или организации. Стимулировать – означает влиять, побуждать к целевому действию, давать толчок извне. Стимулирование – одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивация трудовой деятельности» [3, с. 14–15].

Исходя из вышеизложенного основная задача стимулирования работников предприятия, фирмы, организации состоит в необходимости вызвать у них желание работать высокопроизводительно и высококачественно. Одесский исследователь А. С. Литвинов предложил трактовку стимулирования в экономике как отношение стимулятора, который стимулирует, и стимулированного – того, кто стимулируется и на которого направлено стимулирование. В подобной трактовке предусматривается соблюдение интересов обеих сторон с целью получения ими дополнительной экономической выгоды путем использования стимулятора действий, мероприятий, затрат, средств, в соответствующих формах, соответствующими методами [4, с. 57]. Новым в его трактовке является двунаправленность процесса стимулирования.

Стимулирование подразделяется на материальное и нематериальное. Российский специалист С. А. Шапиро характеризует их как денежное и безденежное. К первому он относит заработную плату, отчисления от прибыли, доплаты, надбавки, компенсационные кредиты, льготное кредитование. Материально-безденежное стимулирование заключается в социальном (медицинском обслуживании, путевках, страховании, питании, оплате транспортных услуг) и функциональном (улучшении организации и условий тру-

да) стимулировании. К нематериальному стимулированию С. А. Шапиро относит также социально-психологическое (общественное признание, повышение престижа) и творческое (повышение квалификации, стажировка, командировка) стимулирование, а также свободное время (дополнительный отпуск, гибкий график работы) [5, с. 62].

Известный зарубежный ученый Питер Друкер не считает материально-денежное вознаграждение основным источником мотивации персонала в современных условиях непрерывной научно-технической революции [6, с. 312]. По его мнению, главными в работе персонала являются такие качества как ответственность и организованность. Их отсутствие возможно компенсировать не каким-либо денежным вознаграждением, а исключительно наличием внутренних нематериальных мотивов деятельности персонала.

Придавая большое значение нематериальным стимулам, в данной статье остановимся на показателях и системах материального стимулирования за новые разработки. Для Украины это имеет тем более важное значение принимая во внимание сравнительно невысокую оплату труда создателей нововведений. Стимулирующая функция оплаты труда будет действенной, если она нацеливает сотрудников организации на достижение конечных результатов работы, таких как рост прибыли или дохода, увеличение сбыта продукции, повышение уровня производительности труда, а также улучшение микроклимата и взаимопонимания в коллективе и др. [7, с. 64–65].

Подобные показатели могут быть использованы как ключевые в системах управления качеством и конкурентоспособностью нововведений. Переходим к их рассмотрению.

Одной из наиболее распространенных систем такого рода является разработка Роберта Каплана и Дэвида Нортона на основе предложенной ими системы сбалансированных показателей (ССП) [8, с. 199–202]. Мы не останавливаемся на всех особенностях данной системы, поскольку они изложены в других источниках. Отметим, что стимулирование соглас-

но ССП включает четыре составляющих: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес процессов, обучения и развития. На ее основе авторами [8] предложена так называемая система компенсации для топ-менеджеров за достижение высоких показателей работы организации. Ее основные положения могут быть использованы и для стимулирования за повышение качества продукции. Согласно [8] в одной из фирм премия руководителям составляет 50% при достижении соответствующего экономического результата в течение трех лет плюс 50% в зависимости от достижения нефинансовых показателей ССП. По нашему мнению, учесть достоверно влияние последних сложно.

В другой компании, Pioneer Petroleum, показатели ССП являются единственным критерием стимулирования топ-менеджеров. В ней 60% премии выплачивается в зависимости от группы из пяти финансовых показателей, характеризующих их увеличение по сравнению с аналогичными показателями конкурентов. Следующие 40% премиальных начисляются на основе остальных трех составляющих ССП. Положительным здесь является также то обстоятельство, что в них предусматривается ответственность перед обществом за сохранение состояния окружающей среды. Система стимулирования, рассчитываемая на данной основе, приведена в таблице.

Таблица

**Мотивированная система компенсационных выплат на основе ССП**

Категория	Показатель	Вес, %
1	2	3
Финансовая (60%)	Прибыль по сравнению с конкурентами	18,0
	Доходность (рентабельность) используемого (заемного капитала)	18,0
	Сокращение затрат по сравнению с планом	18,0
	Рост доли на новых рынках	3,0
	Рост доли на существующих рынках	3,0
Клиентская (10%)	Доля рынка	2,5
	Степень удовлетворения клиентов (на основе опросов)	2,5
	Степень удовлетворения дилеров (на основе опросов)	2,5
	Прибыльность дилеров	2,5
Внутренних бизнес-процессов (10%)	Индекс экология / общество	10,0
Обучение и развитие (20%)	Атмосфера в коллективе (на основе опросов)	10,0
	Коэффициент стратегического переобучения	7
	Доступность стратегической информации	3

Источник: Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Норт. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004, С. 199–202.

Такой подход позволяет всесторонне оценить деятельность работников компании. С учетом степени значимости конкретных показателей исполнитель премируется, если имеются высокие показатели в одном направлении и низкие – в другом. Главное, чтобы низкие показатели не превышали определенный порог – установленный критический

(минимальный) показатель. В системе вознаграждения учитываются в определенной степени способности работников. Это позволило руководству Pioneer Petroleum заявить, что предложенная система компенсационных выплат достигла высшей степени соответствия целей и задач бизнес-подразделений и каждого работника стратегии компании в целом.

Однако на практике встретились определенные трудности. Они заключались в правильности выбора показателей, их оценке, сложности достоверного учета разнообразных целей и задач, субъективности балльных оценок. В этой связи, с нашей точки зрения, следует отдать предпочтение обобщающим показателям эффективности, в которых выражены все другие частные показатели оценки. Например, в практике работы Новокраматорского машиностроительного завода используется показатель рентабельности как отношение прибыли к объему реализации. Он мотивирует создание и реализацию высококачественной, конкурентоспособной продукции, которая получает признание на зарубежных рынках. В результате в одних подразделениях, где получена валютная выручка, зарплата может в 2–3 раза превышать ее величину в других подразделениях, в которых подобные результаты не достигнуты или достигнуты в меньшей мере [9, с. 16–24].

Интересной являлась система планирования и стимулирования, используемая в работе Министерства электротехнической промышленности бывшего СССР [10], среди разработчиков которой и украинский ученый В. П. Хайкин. Ниже мы приводим ее основные положения и наши комментарии к ним, касающиеся их видоизменения с учетом перехода промышленных предприятий на рыночные условия работы.

Разработка системы управления качеством, отвечающей международным стандартам [10]. В качестве реального объекта планирования и учета принимался народно-хозяйственный экономический эффект от проведения научно-технических мероприятий. Он рассчитывался на основе показателя приведенных годовых затрат, которые не отражают величину реального эффекта ни для производителя, ни для потребителя. Сегодня продукция будет изготавливаться тогда, когда это выгодно производителю. А приобретаться – тогда, когда выгодно потребителю. В этой связи представляется необходимым рассчитывать эффект отдельно для производителя и потребителя по показателю прибыли.

Основой планирования НТП и управления процессом непрерывного повы-

шения технического уровня и качества продукции являлась система аттестации качества продукции и технического уровня производства. Это направление заслуживает внимания. В то же время, сегодня следует говорить о сертификации изделий и о достижении определенных показателей качества и конкурентоспособности в соответствии с требованиями конкретных заказчиков.

Разработка и внедрение системы нормативов длительного действия, определяющая объем НИОКР в зависимости от объема товарной продукции, размер отчислений в единый фонд развития науки и техники, фонд заработной платы в НИИ и КБ в зависимости от объемов НИОКР. Элементы такой системы заслуживают внимания. Отметим, что в современных условиях подобные нормативы следует устанавливать в зависимости от объема продаж и выручки от продаж, характеризующих реальные результаты внедрения инноваций.

Предусматривалось применение единого показателя технического уровня и качества продукции – удельного веса продукции высшей категории в общем объеме товарной продукции. О необходимости использования показателей выручки от реализации и удельного веса сертифицированной продукции говорилось выше. Сегодня, по нашему мнению, не всегда следует делать акцент на достижении показателей качества, превышающих мировой уровень, поскольку каждый конкретный заказчик выдвигает требования обеспечения необходимых ему показателей качества, которые могут быть неодинаковыми для конкретных потребителей. В этой связи, с нашей точки зрения, следует говорить о показателе удельного веса экспортной продукции, приносящей престиж предприятию, стране и обеспечивающей валютные поступления на расчетный счет предприятий, организаций и государства. Поэтому выглядит логичным использование показателей: увеличения валютных поступлений от экспорта отечественных товаров, экономии национальной валюты при замене импортной продукции, аналогичной отечественной, создания новых рабочих мест, улучшения экологической обстановки и др. Соответствующим образом

следует строить и стимулирующие системы за достижение указанных показателей и их превышение. В современных условиях экономическое стимулирование организаций должно идти за счет предоставления налоговых льгот, таможенных пошлин, снижения величины процентной ставки за кредит и т. д.

Такой подход следует использовать и при стимулировании разработчиков и изготовителей за снижение затрат на промышленную продукцию, как для вновь осваиваемой, так и выпускаемой ранее продукции. В анализируемой системе Министерства электротехнической промышленности бывшего союзного государства предусматривалось стимулирование за снижение себестоимости продукции за счет увеличения прибыли в результате ее реализации при неизменном значении цены товара. Однако один из путей обеспечения конкурентоспособности товара состоит в уменьшении его цены. Поэтому речь может идти также об увеличении объема реализации продукции при снижении цены на единицу изделия. И получаемый рост массы прибыли принесет увеличение дохода как предприятию, так и государству. В этой связи, чтобы заинтересовать предприятия в снижении затрат на производство, следует, по нашему мнению, уменьшить для них процент отчисления налогов в бюджет до такого уровня, который бы обеспечивал дополнительный доход и предприятиям, и государству в случае снижения ими затрат на производство продукции. Такой подход чрезвычайно важен, поскольку сегодня преобладает тенденция повышения цен на промышленную продукцию, в ряде случаев недостаточно обоснованного. Однако всегда имеются резервы снижения затрат. В западном мире устанавливаются лимиты затрат на многие виды вновь создаваемой продукции, чтобы обеспечить ее конкурентоспособность. В этой связи есть смысл уделить значительное внимание показателю снижения затрат на гривну реализуемой продукции и стимулировать за его достижение.

Следует предусмотреть не только поощрение, но и штрафные санкции при выпуске некачественной продукции. В системе бездефектного изготовления продук-

ции, так называемой саратовской системе, предусматривалось, что рабочий-исполнитель прежде, чем сдать выполненную работу на контроль, должен ее тщательно проверить. Контролер проверяет всю выборку и при обнаружении первого же дефекта возвращает всю партию исполнителю. На вторую приемку изготовленная партия элементов конструкции принимается только после записки виновника брака начальнику цеха с указанием, что сделано для устранения данного дефекта и неповторения аналогичного брака в будущем. В третий раз выполненная работа принимается на контроль только после разрешения директора предприятия с объяснениями начальника цеха.

Соответственно построена и система стимулирования. При сдаче продукции с первого предъявления исполнителю выплачивается премия. При повторной сдаче премий нет, начисляются штрафы за брак. Подобным образом построена система стимулирования и для создателей нововведений — инженерно-исследовательского персонала. На всю конструкторско-технологическую документацию заведены индивидуальные карточки учета. В случае ошибки в карточке такого специалиста пробивается отверстие, так же как и в карточке автоводителя при нарушении правил дорожного движения. После трехкратных ошибок сотрудника могут либо уволить с работы, либо перевести на более низкую должность. В результате исключаются так называемые «творческие ошибки», которые порой состоят в арифметических ошибках, неправильно поставленных размерах и тому подобном.

**Выводы.** Как показал анализ, основная задача стимулирования работников предприятия, фирмы, организации состоит в необходимости вызвать у них желание работать высокопроизводительно и высококачественно. Стимулирующая функция оплаты труда будет действенной, если она нацеливает сотрудников организации на достижение конечных результатов работы. Ввиду субъективности систем стимулирования, основанных на балльных оценках, предпочтение следует отдать обобщающим показателям эффективности, в которых выражены все другие показатели.

Это показатели рентабельности, прибыли, качества и конкурентоспособности в соответствии с требованиями конкретных заказчиков, объем продаж и выручка от продаж инновационной продукции, удельный вес экспорта в общем объеме реализации. Чтобы быть эффективной, система стимулирования должна включать разные составляющие: предоставление налоговых льгот и таможенных пошлин; льготные

процентные ставки за кредит; снижение нормы отчисления налогов в бюджет до уровня, обеспечивающего дополнительный доход предприятиям в случае снижения производственных затрат; лимиты затрат на вновь создаваемую продукции для достижения ее конкурентоспособности; штрафные санкции в случае выпуска некачественной продукции.

1. *Азрилиян А. Н.* Большой экономический словарь / Ред. А. Н. Азрилиян ; 5-е изд. доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 2002. – 128 с.
2. *Мочерний С. В.* Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1 / Ред. С. В. Мочерний. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
3. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. *Литвинов А. С.* К вопросу определения сущности экономического воспроизводства / А. С. Литвинов // Економіка і організація управління. – Одеса, ОНЕУ, 2014. – № 3(19)–4(20). – С. 166–174.
5. *Шапиро А. С.* Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : Гросс Медиа, 2005. – 224 с.
6. *Друкер П.* Практика менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 398 с.
7. *Баянова О. В.* Возможности управления стимулирующей функцией оплаты труда / О. В. Баянова // Аграрный вестник Урала. – 2012. – № 2(94). – С. 64–65.
8. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Норт. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 330 с.
9. *Скударь Г.* Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблема и слагаемые успеха / Г. Скударь // Экономика Украины. – 2000. – № 6. – С. 16–24.
10. *Астафьев В. Е.* Экономические стимулы НТП в новых условиях хозяйствования / В. Е. Астафьев, П. Я. Поволоцкий, В. П. Хайкин. – М. : Экономика, 1988. – 214 с.

*Получено: 12.09.2016*

*А. И. Яковлев*

### **Розвиток систем стимулювання працівників та організацій для підвищення якості та конкурентоздатності нових розробок**

*Проведено аналіз систем стимулювання для створення продукції високої якості. Основну увагу приділено питанням матеріального стимулювання розробників і персоналу, що займаються виробництвом і впровадженням нововведень. Обґрунтовано необхідність орієнтації на основні кінцеві показники діяльності підприємств і організацій – обсяг реалізації, прибутковість, рентабельність відносно обсягу продажів. Встановлено потребу в застосуванні комплексних систем стимулювання персоналу при створенні, виробництві та реалізації високоякісних, конкурентоспроможних інновацій. Узагальнено передовий вітчизняний досвід в цьому напрямі. Наведено рекомендації, які сприятимуть подальшому розвитку теорії та практики матеріального стимулювання персоналу для досягнення високої якості і збільшення обсягу реалізації нововведень. Це є передумовою для зростання ефективності вітчизняного суспільного виробництва.*

**Ключові слова:** *якість і конкурентоспроможність, інновації, стимулювання, кінцеві результати роботи, система збалансованих показників, мотивована система компенсаційних виплат, узагальнюючі показники ефективності, штрафні санкції за низьку якість.*