

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <https://naukovedenie.ru/>

Том 9, №6 (2017) <https://naukovedenie.ru/vol9-6.php>

URL статьи: <https://naukovedenie.ru/PDF/78EVN617.pdf>

Статья опубликована 15.12.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кужанбаев Р.Т. Совершенствование существующей модели мотивации линейных руководителей производственных участков на предприятиях промышленной отрасли // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №6 (2017) <https://naukovedenie.ru/PDF/78EVN617.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.511

Кужанбаев Рустам Тауфилович¹

ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева»
Россия, Самара
Аспирант
E-mail: Rustam_Zvuk@mail.ru

Совершенствование существующей модели мотивации линейных руководителей производственных участков на предприятиях промышленной отрасли

Аннотация. Происходящие преобразования в отечественной экономической системе переход на новые, экономические и трудовые отношения перед многими промышленными предприятиями остро поставили задачу повышения эффективности хозяйственной деятельности для сохранения конкурентоспособности. Это, в свою очередь, предусматривает непрерывное совершенствование процесса управления трудовыми ресурсами и оптимизации модели финансовой мотивации линейных руководителей производственных участков. Целью данной статьи является систематизация и представление существующих на настоящий момент наиболее распространенных систем финансовой мотивации линейных руководителей, представление на примерах, проведение оценки их позитивных и негативных сторон. Автором произведен анализ классической модели мотивации руководителей производственных участков и выявлены характерные черты «Дилеммы заключенного» - фундаментальной проблемы в теории игр, согласно которой игроки не всегда будут сотрудничать друг с другом, даже если это в их интересах. В результате проведенного исследования разработана оптимальная модель финансового стимулирования линейных руководителей производственных участков промышленного предприятия, которая основана на их кооперативной деятельности, формирующая заинтересованность в достижении максимального результата коллективом при сохранении высокого уровня собственной результативности.

Ключевые слова: линейный руководитель; модель финансовой мотивации; мотивация; оплата труда; производственный участок; промышленное предприятие; финансовая мотивация

На современном этапе промышленные предприятия функционируют в условиях постоянной конкуренции, а также в борьбе за долю потребительского рынка.

¹ 443098, г. Самара, ул. Черемшанская, д. 258, кв. 91

Достаточно жесткий рынок труда руководящего состава промышленного предприятия заставляет собственников промышленных компаний прибегать к такой системе финансового поощрения, которая смогла бы заинтересовать высококвалифицированных менеджеров. Также постепенно увеличивается количество вариантов решения проблемы так называемого «собственника-менеджера». Стоящие во главе компаний руководители пытаются при помощи мотивационных систем повысить лояльность персонала, создать его ядро и в дальнейшем быть независимыми от рынка труда. В этом плане не последняя роль отводится и стимулам экономического характера.

Как в недалеком прошлом, так и в настоящее время промышленные предприятия играют особо значимую роль в экономике России. Исходя из того, что основной целью предприятия выступает производство продукции либо оказание услуг и их реализация, можно заключить, что свое особое место и особую роль в экономике страны оно способно оправдать исключительно в том случае, если промышленное предприятие будет представлять собой организационное, экономическое, а также производственно-технологическое и организационное единство.

При этом специфические особенности производственного предприятия – это совокупность осуществляемых на них технологических процессов, а также оборудования, машин, агрегатов, обладающих разной степенью опасности как для здоровья, так и безопасности работающих, например, на одном и том же производственном предприятии могут быть производства пожароопасные, взрывоопасные и т. д.

Таким образом, производственное предприятие выполняет особую собирательную функцию. Здесь можно выделить несколько взаимосвязанных и, одновременно, относительно самостоятельных функциональных подсистем, в числе которых можно назвать производственную, технологическую, кадровую, материально-техническую, финансовую, а также обозначить подсистемы снабжения и реализации производимой продукции. При этом промышленное предприятие выполняет еще и роль социально-производственной системой, и стремится находиться в постоянном развитии [5]. А это значит, что оно ориентировано на достижение некоторого ряда целей. Подавляющее число целей по причине того, что производственное предприятие выступает в качестве некоего средства для достижения целей, обусловленных как интересами его учредителей, так и интересами участников производства. В связи с этим, поставленные промышленным предприятием цели обязательно должны быть ориентированы на получение прибыли на основе осуществления собственной финансово-хозяйственной деятельности, позволяющей выплачивать как собственные, так и дополнительные дивиденды, выплачивать также проценты, гарантировать вкладчикам сохранение и последующий возврат капитала и давать возможность собственникам капитала принимать участие в управлении с правом контроля, но лучше – с правом принятия оперативных решений по функционированию промышленного предприятия.

При этом проблема финансовой мотивации линейных руководителей производственных участков на предприятиях промышленной отрасли выступает в качестве немаловажной проблемы его эффективности функционирования. При рассмотрении данной проблемы укажем, что мотив можно представить как некий импульс к действию, при том, как мотивацию – в качестве сложного динамического, многоэтапного процесса.

Поведение линейного руководителя, как, впрочем, и любого другого человека и работника определяется вовсе не одним мотивом, а именно их совокупностью, в которой мотивы находиться могут в определенном соотношении друг к другу по степени оказываемого ими воздействия на индивида. То есть состояние различных мотивов, которые обуславливают поведение линейных руководителей, образует его мотивационную структуру. Исследователями было установлено, что практически у каждого индивида она специфична и

при этом обуславливается рядом факторов: социальным статусом, уровнем благосостояния, квалификацией сотрудника, его должностью, ценностными ориентациями человека и т. д. При этом также необходимо указать, что мотивационная структура отдельного индивида имеет определенную стабильность. Но при этом она способна меняться, в том числе, сознательно в процессе развития человека и приобретения им социального и профессионального опыта [2, с. 56].

На производственном предприятии эффективная деятельность возможна только при наличии и у работников, и у линейных руководителей соответствующей мотивации, то есть наличия у них желания работать и совершенствовать свою деятельность. В качестве одного из мощных факторов, который побуждает индивида качественно выполнять свои должностные обязанности и стремиться совершенствовать свою деятельность, выступает эффективная система стимулирования труда, и финансовая мотивация в этом плане играет не последнюю роль.

Изучение специальной литературы [3; 4; 6] по данной теме наглядно показало, что в общем случае, привязка размера, получаемого линейным руководителем вознаграждения непосредственно к курсовой стоимости акций предприятия не всегда возможна. Именно во многих схемах премирования, которые принято сегодня использовать, размер вознаграждения линейного руководителя чаще всего устанавливается в непосредственной зависимости от выбранной оценки достигнутого за определенный период уровня эффективности деятельности предприятия.

Подчеркнем, что стандартная система выплаты вознаграждений (либо бонус-план) может иметь три базовых параметра:

1. планируемый на предприятии уровень эффективности, за достижение которого, собственно, и выплачивается некий целевой размер вознаграждения;
2. тот минимальный уровень эффективности, который вне всякого сомнения должен быть обеспечен, прежде чем финансовое вознаграждение начинают выплачиваться (то есть это нижний предел);
3. тот уровень эффективности, на основе которого размер выплачиваемого финансового вознаграждения является максимально возможным (то есть это верхний предел).

На основе этого можно заключить, что премиальные линейного руководителя напрямую зависят от результатов его работы исключительно в рамках ранее установленного интервала эффективности.

Подчеркнем, что в зарубежной практике достаточно широкое распространение получила схема «80-120», согласно которой за достижение минимального уровня эффективности, размер которого составляет 80 % запланированного уровня линейным руководителям выплачивается порядка 50 % целевого бонуса. В свою очередь при уровне эффективности производственной деятельности в размере 120 % от запланированного линейным руководителям выплачивается максимальное вознаграждение, которое равно 150 % целевого бонуса. Все дальнейшее повышение эффективности работы предприятия (то есть более 120 % от запланированного уровня) какого-либо влияния на размеры вознаграждений, выплачиваемых линейным руководителям, не оказывает.

Однако те схемы премирования, которые основаны на такого рода принципе, обладают рядом весомых недостатков.

Во-первых, связь с реальным изменением рыночной стоимости предприятия показателей, применяемых для оценки эффективности работы этого предприятия

(преимущественно это операционная либо чистая прибыль, несколько реже рентабельность инвестиций либо же собственного капитала), может быть достаточно слабой. Поэтому сбалансированность интересов линейных менеджеров и управляющих предприятия в некоторой мере нарушается.

Во-вторых, определение того максимального размера вознаграждения, которое получено может быть линейным руководителем, предрасполагает данных линейным руководителем к некоторым так называемым «злоупотреблениям». Так, например, в том случае, если максимальный бонус линейным руководителем был получен уже по итогам 9-10 месяцев, тогда он уже может быть не заинтересован в получении предприятием дополнительной прибыли в текущем году. В связи с этим в таком случае вероятны и некоторые манипуляции с бухгалтерскими методами учета получаемых руководителями доходов, и также прямое стимулирование покупателей непосредственно к отсрочке их заказов на начало будущего года. В противном случае, если эффективность промышленного предприятия в текущем периоде была низкой, то линейные руководители будут активно стремиться выйти хотя бы на минимальный уровень, при этом нередко принимая решения, которые могут нанести вред акционерной стоимости предприятия, это, например, решение о приостановке финансирования расходов до начала следующего года по достаточно выгодным инвестиционным проектам.

В-третьих, осуществляемая ежегодная переустановка целей несколько ослабляет мотивацию линейных руководителей к максимизации акционерной стоимости промышленного предприятия. Например, двум производственным участкам был установлен одинаковый целевой уровень эффективности деятельности. При этом первым участком в текущем году целевой уровень был превышен, вторым участком – не достигнут. Согласно сложившейся практикой проводимой ежегодно корректировки целей в прямой зависимости от фактического уровня эффективности линейный руководитель первого производственного участка будет своего рода «наказан» повышенным плановым производственным заданием на следующий год.

Таким образом, можно заключить, что рассмотренная нами выше модель премирования линейных руководителей производственного участка промышленного предприятия обеспечивает достижение исключительно двух целей мотивации, а именно: ограничения риска увольнений, а также стоимости наиболее применяемой схемы непосредственно для акционеров. При этом проблемы выравнивания финансовой стимуляции и мотивационных интересов линейных руководителей к максимизации благосостояния акционеров предприятия при подобном подходе так и остаются нерешенными.

Можно в качестве специального инструмента для достижения сбалансированности целей финансовой мотивации линейных руководителей производственных участков предложить сформировать на предприятии систему премирования на базе показателя экономической добавленной стоимости – EVA, который определяется в качестве остаточной прибыли промышленного предприятия после вычета всех имеющихся издержек, включая также затраты на собственный и заемный капитал предприятия.

Немаловажным является и то, что результаты работы производственных участков, их потенциал в области эффективного решения поставленных задач зависят напрямую от заинтересованности и квалификации линейного руководителя.

В современной практике применяется несколько типовых подходов к осуществлению материального стимулирования менеджеров:

Во-первых, оплата труда линейного руководителя может быть фиксированной и не зависеть ни от каких показателей, так как она определяется именно его квалификационным и иерархическим уровнем;

Во-вторых, оплата труда линейного руководителя непосредственно зависит от оплаты труда персонала вверенного ему производственного участка промышленного предприятия, которая определяется определенными производственными показателями;

В-третьих, оплата труда линейного руководителя напрямую зависит от тех показателей, которые характеризуют выполнение им соответствующей функции управления.

На отдельных предприятиях, например, на угледобывающем предприятии Кузнецкого бассейна в отношении к линейным руководителям участков действует второй подход. Его основным достоинством выступает заинтересованность линейного руководителя в достижении тех производственных показателей, которыми, собственно, и характеризуется деятельность вверенного ему подразделения и которые также определяют размер оплаты труда всего персонала данного подразделения.

Тем не менее, в качестве существенных недостатков такого подхода выступают следующие:

- нет учета опыта линейных руководителей производственных участков, их квалификационный уровень и не проводится дифференциация руководителей в части оплаты по обозначенному критерию;
- оплата труда линейных руководителей производственных участков с показателями, которые характеризуют вверенную им функцию управления, никаким образом не связана;
- линейный руководитель производственного участка не заинтересован в наиболее объективной оценке и учете деятельности своего подразделения, потому как его оплата зависит непосредственно от уровня оплаты персонала.

С точки зрения А. А. Аракелова [1], с той целью, чтобы установить логическую связь между квалификацией линейного руководителя и оплатой его труда можно внедрить фиксированную часть оплаты труда, напрямую связанную с квалификацией линейного руководителя производственного участка. В этом случае квалификация определяться должна путем проведения ежегодной аттестации и по ее результатам каждому квалификационному уровню должен быть присвоен конкретный квалификационный оклад. Такой оклад ни от оперативных результатов работы определенного участка, ни от масштаба и рода деятельности линейного начальника зависеть не будет.

Важно в этом плане указать, что производственные участки не являются в части численности персонала, а также стоимости расходуемых на протяжении месяца материалов, влияния на выпуск базового продукта равнозначными. Такие факторы следует оценивать именно при начислении оплаты труда линейного производственного участка, потому как они формируют различную загруженность и ответственность менеджеров. Названным выше исследователем предлагается часть оплаты труда линейного руководителя связать с обозначенными характеристиками управляемых ими участков и на основе этого сформировать оплату, которая состоит из трех сумм:

- оплата, которая связана с численностью персонала на конкретном производственном участке;
- оплата, которая связана со стоимостью расходуемых на протяжении месяца материалов (то есть имеется в виду ответственность руководителя за расход материалов);
- оплата, которая связана с влиянием на выпуск конечного продукта предприятия.

При этом в качестве базовых показателей, которые характеризуют выполнение функции управления, а также выполнение подразделением его продуктовой функции, могут выступать:

- выполнение производственным участком плана по объемам производства;
- выполнение производственным участком плана по производительности труда;
- выполнение производственным участком пунктов плана-задания;
- ряд специфических показателей, которые характеризуют деятельность на промышленном предприятии вспомогательных подразделений.

Обозначенные выше показатели уже фиксируются действующей системой учета, а также они позволяют проследить, как линейный руководитель производственного участка планирует, организует, а также мотивирует и контролирует вверенный ему персонал. Положительное значение данной системы показателей заключается в том, что она предусматривает:

- ввести отдельную оплату непосредственно за эти показатели (однако, не в качестве премии);
- сделать выполнение производственным участком плана по производительности труда наиболее привлекательным, нежели выполнение плана по объемам производства;
- оплату за выполнение плана по объемам после 110 % перевыполнения не приращивать. Это обусловлено тем, что в том случае, если план перевыполнить можно более чем на 10 %, то из этого следует, что такой план изначально был занижен.

Далее рассмотрим еще один возможный вариант оптимизации модели финансовой мотивации линейного руководителя производственного участка промышленного предприятия.

На промышленном предприятии номенклатурно-календарный план (далее – НКП) призван определять как номенклатуру, так и то количество, которое подлежит изготовлению (например, деталей или сборочных единиц) в прямом соответствии с их применяемостью в изделиях, которые распределены в сборочном цехе промышленного предприятия для выпуска по календарным периодам года. Подчеркнем, что количество и состав и деталей и сборочных единиц в изделиях обязательно определены должны быть до начала формирования номенклатурно-календарного плана, потому как подобная информация и основная программа выпуска распределенных изделий выступают в качестве базовых элементов выполнения такого рода работы.

Далее укажем, что на производственном предприятии в процессе распределения плановой номенклатуры цеха по соответствующим производственным участкам нередко бывает невозможно обеспечить абсолютно равномерную загрузку оборудования, что способствует тому, что в процессе производства возникают на производственных участках так называемые «широкие» и «узкие» места. В этом плане необходимо указать, что под «широким» местом (далее – ШМ) следует понимать отдельную группу однотипных рабочих мест, имеющих сформированный номенклатурный план, обеспечивающим загрузку меньше 100 % рабочего времени обозначенном в планируемом календарном периоде. Кроме этого, наличие ШМ нередко ведет к возникновению на предприятии внутрисменных простоев оборудования, перерасхода запланированного зарплатного фонда и, как результат, к некоторому увеличению себестоимости изготавливаемой промышленным предприятием продукции.

В свою очередь под так называемым «узким» местом (далее – УМ) можно понимать такую группу однотипных рабочих мест с номенклатурным планом, которая обеспечивает

загрузку больше, чем на 100 % рабочего времени, которое ожидается в планируемом календарном периоде. Однако наличие на производственном предприятии УМ приводит к межоперационному «пролеживанию» деталей, обусловленном ожиданием освобождения оборудования, и, как результат, к некоторому увеличению времени изготовления деталей, следовательно, к определенному снижению эффективности использования на предприятии оборотных средств.

Поэтому значимой задачей в этом отношении выступает разработка такой модели финансовой мотивации линейных руководителей производственных участков промышленного предприятия, которая могла бы обеспечивать одновременно равную заинтересованность как в максимальном обеспечении реализации личного, так и цехового НКП при условии максимально возможной загрузке всего имеющего на участках оборудования.

Далее рассмотрим классическую модель финансовой мотивации на производственных участках промышленного предприятия, то есть при условии своевременной реализации 100 % личного НКП отдельного производственного участка линейный руководитель премируется в размере 100 % и при этом процент премирования снижается в прямом соответствии с уровнем реализацией плана.

В этом случае по причине отдельных обстоятельств (например, это поломка производственного оборудования, высокая текучка кадров, не соответствующий требованиям уровень подготовки производства и т. д.), а также ряда вполне объективных причин нередко фактическое выполнение запланированного выпуска продукции или объема работ ожжет быть несколько ниже планового. Этому также в немалой степени способствует и наличие на производственном участке УМ и ШМ.

В этом случае линейные руководители производственных участков весьма заинтересованы в первую очередь в реализации личного НКП, который не зависит от успехов другого участка промышленного предприятия. Все это способно привести к непрофильному использованию имеющегося на участке оборудования, например: осуществление обработки деталей с высокими квалитетамн точности именно на высокоточных станках, потому как они являются «свободными» в конкретный момент времени, что в интересах самого производственного участка. Обозначенная ситуация выступает в качестве классического примера «Дилеммы заключенного».

Данную ситуацию можно представить в виде следующей таблицы (таблица 1).

Таблица 1

«Дилемма заключенного» на производственном участке

	I участок		
		Цеховой план	Личный план
II участок	Цеховой план	90 %, 90 %	60 %, 100 %
	Личный план	100 %, 60 %	80 %, 80 %

Дилемма появляется в том случае, если предположить, что все заботятся исключительно о сохранении за собой премии. Например, руководитель одного из производственных участков может прийти к заключению, что, если партнёр ему помогает (то есть работает на цеховой план), тогда более выгодно работать именно над своим планом, так как в противном случае он будет выполнен только на 90 %. В том случае, если партнёр работает над личным планом, тогда более выгодно придерживаться аналогичной стратегии с целью получения 80 % плана (в противном случае – только 60 %). То есть стратегия типа «личный план» в этом случае строго доминирует над стратегией «цеховой план». Таким же образом размышляет и другой участник.

С позиции группы (то есть данных двух участников) более выгодно сотрудничать друг с другом, трудиться на реализацию цехового плана и при этом получить по 90 % премии. В этом же заинтересован и линейный руководитель отдельного производственного участка. Практически любое иное решение будет являться менее выгодным.

Поэтому получается, что стратегия Личный план (ЛП) неизменно приводит к следующему:

- заметному увеличению уровня ответственности всех участников производственного процесса промышленного предприятия;
- соответственному стимулированию активности всех участников производственного процесса относительно собственной номенклатуры;
- безразличие относительно общецеховой номенклатуре (то есть номенклатуре соседних производственных участков).

При том, как Цеховой план (ЦП) неизменно приводит диаметрально противоположной ситуации.

Все выше сказанное актуализирует вариант модели финансовой мотивации линейных руководителей производственных участков цеха промышленного предприятия, которая заключается в обозначении зависимости размера премиальных выплат линейным руководителям непосредственно от показателей их участков вместе с вырабатываемыми показателями производственного цеха.

Пример (таблица 2).

Таблица 2

Усовершенствованная модель финансовой мотивации (составлено авторами)

	1 участок			2 участок		3 участок		4 участок	Цех
Подучастки	11	12	13	21	22	31	32	4	
% выполнения личного плана	60 %	80 %	70 %	100 %	70 %	100 %	100 %	80 %	83,75 %
% выполнения плана участка	70 %			85 %		100 %		80 %	
Размер премирования по результатам работы участка	60 %*70 % = 42 %	80 %*70 % = 56 %	70 %*70 % = 49 %	100 %*85 % = 85 %	70 %*85 % = 59,5 %	100 %*100 % = 100 %	100 %*100 % = 100 %	80 %	
Итоговый размер премирования	42 %*83,75 % = 35,175 %	56 %*83,75 % = 46,9 %	70 %*83,75 % = 58,625 %	85 %*83,75 % = 71,2 %	59,5 %*83,75 % = 49,83 %	100 %*83,75 % = 83,75 %	100 %*83,75 % = 83,75 %	80 %*83,75 % = 67 %	

Таким образом, подчеркнем, что мы получаем модель финансовой мотивации линейных руководителей производственных участков промышленного предприятия, которая основана на кооперативной деятельности, выступающей в качестве более эффективной, а, значит, и целесообразной в так называемом «командном зачете». Кроме этого, в финансовом мотивировании линейных руководителей наиболее значимым выступает не только сумма финансового вознаграждения, сколько восприятие линейным руководителем ее объективности либо необъективности. Линейному руководителю производственного участка необходимо понимать именно причинно-следственные связи между его трудом и получаемым им финансовым вознаграждением, которое именно зарабатывается, а вовсе не просто выдается за его должность и то время, которое он проводит на рабочем месте. Также важно и то, чтобы система финансовой мотивации характеризовалась «прозрачностью», потому как непонятные выплаты могут вызвать неудовлетворенность и не являться фактором формирования мотивации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аракелов, А. А. Совершенствование системы мотивации руководителей среднего звена как механизм управления горнодобывающего предприятия угольной промышленности / А. А. Аракелов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-rukovoditeley-srednego-zvena-kak-mehanizm-upravleniya-gornodobyvayuschego-predpriyatiya>. – Загл. с экрана. – (дата обращения: 30.11.2017).
2. Епифанова, Т. И. Эффективность использования ресурсов: актуальность и оценка [Текст] / Т. И. Епифанова, В. А. Пикалов, Н. В. Яблонских // В поисках новых возможностей предприятия / под ред. В. И. Усенко, А. М. Макарова. – Лисаковск – Челябинск, 2006. – С. 155-159.
3. Митрофанова, Е. А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика [Текст]: автореф. дис. ... докт. эконом. наук / Е. А. Митрофанова. – М.: 2008. – 34 с.
4. Филиппова, Т. А. Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предприятия / Т. А. Филиппова, А. О. Монаина // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://human.snauka.ru/2016/05/15034>. – Загл. с экрана. – (дата обращения: 01.12.2017).
5. Чельдиева, З. К. Развитие промышленных предприятий в России в настоящее время [Текст] / З. К. Чельдиева, А. А. Толпарова // Молодой ученый. – 2017. – №7 – С. 301-303.
6. Щивориц, К. В. Принципы построения системы материального стимулирования на предприятии / К. В. Щивориц // Управление персоналом. – 2007. – № 5. – С. 16-22.
7. Янковская В. В. Планирование на предприятии: Учебник / В. В. Янковская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 425 с.

Kuzhanbaev Rustam Taufihovich
Samara national research university, Russia, Samara
E-mail: Rustam_Zvuk@mail.ru

Improvement of the existing model of motivation of line managers of industrial sites at industrial enterprises

Abstract. The ongoing transformations in the domestic economic system, the transition to new, economic and labor relations with many industrial enterprises have sharply put the task of increasing the efficiency of economic activity in order to maintain competitiveness. This, in turn, provides for continuous improvement of the process of managing human resources and optimizing the model of financial motivation for line managers of production sites. The purpose of this article is to systematize and present the currently available most common financial motivation systems for line managers, to present examples, to evaluate their positive and negative sides. The author analyzed the classical model of motivation of managers of production sites and identified the characteristic features of the "Prisoner's Dilemma" – the fundamental problem in game theory, according to which players will not always cooperate with each other, even if it is in their interest. As a result of the study, an optimal model of financial incentives for line managers of industrial sites of an industrial enterprise was developed, which is based on their cooperative activity, which forms an interest in achieving the maximum result of the team while maintaining a high level of its own performance.

Keywords: linear leader; model of financial motivation; motivation; salary; production site; industrial enterprise; financial motivation