

МИКРОЭКОНОМИКА

УДК 001 (470+571)

ИМПАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ И ИЕРАРХИЧНОСТЬ МУЛЬТИИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ¹

Н. Ю. Бухвалов

В статье обоснован специфический подход к управлению экономическими и социально-экономическими системами на базе импакт-менеджмента. Показано, что идея импакт-менеджмента коррелирует с особенностями современных систем управления, связанными с переходом от систем, реализующих «аналитический» подход, к системам, реализующим «холистический» подход. Установлено, что управление персоналом является одной из важнейших подсистем системы управления, применительно к которой целесообразно использование идей импакт-менеджмента. В рамках такого подхода рассмотрен не только традиционный контур системы оплаты труда на высокотехнологичных предприятиях, но и широкий контекст мотивирующих факторов, не сводящихся лишь к материальному вознаграждению. Приведены основные положения «Концепции модернизации системы мотивации сотрудников», апробированные применительно к ПАО «Мотовилихинские заводы». Выделены две равнозначные концептуальные составляющие: HR-бренд предприятия и система совокупного вознаграждения. Обоснована правомерность создания мультиинтеллектуальной системы управления крупным высокотехнологичным машиностроительным предприятием. Показано, что в составе мультиинтеллектуальной системы управления присутствует несколько центров принятия решений, причем уровни иерархии отличаются не просто объемом управленческих полномочий, а правом «делегировать право делегировать». Установлено, что переход к интеллектуальной системе управления меняет характер управленческих связей на предприятии с превалярованием связей горизонтального взаимодействия. Обоснована регламентация управленческих процедур и предложена модернизированная система определения совокупного вознаграждения работника за труд.

Ключевые слова: высокотехнологичное предприятие, импакт-менеджмент, мультиинтеллектуальная система управления, человеческий капитал, система мотивации, регламентация, управленческая команда

Введение

Современный этап экономического развития характеризуется утверждением новой технико-экономической парадигмы, в рамках которой выделяются две важнейшие характеристики: набор общих принципов, регулирующих взаимоотношения участников экономического развития, и взаимное соответствие изменений, происходящих во всей институциональной системе страны, начиная с отдельных хозяйствующих субъектов. В полной мере потенциал новой технико-экономической парадигмы раскрывается при условии, что происходят кардинальные изменения в инвестиционном поведении хозяйствующих субъектов, в организационных и управленческих

моделях, в ментальности членов общества, а также в институтах, которые регулируют и поддерживают экономические и социальные процессы [12, с. 48]. Характерной особенностью современной технико-экономической парадигмы является формирование системы взглядов по поводу импакт-инвестирования, так называемого преобразующего инвестирования. Концепция преобразующего инвестирования рассматривается как новый путь к экономическим успехам, а общие ценности — как центральный элемент стратегии развития любого государства или хозяйствующего субъекта. При этом общие ценности не являются синонимом терминов «социальная ответственность», «благотворительность», «устойчивое развитие». Их идеология основана на прагматических принципах, создающих экономическую стоимость для удовлетворения интересов общества [1]. В рамках новой технико-экономической пара-

¹ Статья подготовлена при поддержке гранта РФФИ № 16-06-00403 «Моделирование мотивационных потенциалов мультисубъектной промышленной политики в условиях новой индустриализации».

дигмы бизнес не просто должен служить интересам общества, а «это служение должно быть основано ... на глубоком понимании механизмов конкуренции и создания стоимости» [14].

Определяющую роль в развитии ключевых компетенций высокотехнологичных предприятий и повышении их конкурентоспособности играет человеческий фактор, а также та деловая культура и культура в широком смысле, которая включает в себя полный набор понятий, связанных с поведенческими аспектами. Лоуренс Э. Харрисон, известный американский экономист, к понятию «культура» [13] относит «системы ценностей и установок, характерные для группы или всей страны, религиозные и другие институты, интеллектуальные и художественные достижения, особенности повседневного бытового поведения, обычаи, стили жизни и многое другое». В настоящей статье, исходя именно из такого понимания культуры и ее места в развитии общества, а также из отмеченного выше понимания импакт-инвестирования, изложены методологические основы формирования системы управления высокотехнологичными производственными предприятиями. Импакт-менеджмент обосновывается как специфический подход к управлению экономическими и социально-экономическими системами, а иерархичность мультиинтеллектуальной системы управления предприятием рассмотрена с позиции делегирования управленческих прав.

Концептуальные основы формирования системы управления высокотехнологичным предприятием

Импакт-инвестирование (*impact investing*), определяющее подход к инвестированию как к «преобразующему инвестированию», является теоретической основой, позволяющей рассматривать данный термин не только применительно к инвестированию, а к управлению в целом. Такой специфический подход к управлению экономическими и социально-экономическими системами может быть назван как импакт-менеджмент.

При описании методологии импакт-инвестирования ключевым является понятие «общих ценностей», или «разделяемых ценностей», «*shared values*», «создание общих ценностей», «*creating shared values*». Концепция «создания общих ценностей» была развита М. Портером и М. Крамером [15]. Эта работа дает понимание и приводит примеры того, что компании, которые развили глубокие связи между бизнес-стратегиями и корпоративной социальной ответственностью, добились

значительных успехов. Проявления этого феномена характерны не только для инвестирования, но и для всех аспектов управления социально-экономическими системами, для менеджмента в целом.

Идея импакт-менеджмента довольно близко коррелирует с одним из описанных Дж. Гараедаги [3] сдвигов парадигмы современных систем управления — перехода от систем, реализующих «аналитический» подход, к системам, реализующим «холистический» подход. Холизм — позиция в науке, исходящая из качественного своеобразия и приоритета целого по отношению к его частям, восходящая к мнению Аристотеля о том, что «целое больше, чем сумма его частей». В широком смысле холизм представляет собой установку на учет всех сторон рассматриваемого явления и критическое отношение к любому одностороннему подходу. По сути, импакт-менеджмент, доведенный до логического предела, есть холистический подход. Одной из наиболее естественных для применения импакт-подхода подсистем системы управления является управление персоналом. Это связано с очевидно холистической спецификой самого объекта управления, сложностью и комплексным характером совокупности причинно-следственных связей, определяющих поведение работников предприятия. Сегодня человеческий капитал признается одним из основных факторов конкурентоспособности. Персонал рассматривают как стратегический ресурс предприятия. Соответственно, повышается актуальность построения эффективной современной системы управления персоналом.

Человеческий капитал включает в себя не только индивидуальные способности сотрудников, но и их желание работать на благо организации. Именно от того, насколько работник будет заинтересован в результатах работы своего предприятия, будет зависеть эффективность его труда, а следовательно, и положение компании в конкурентной среде. Таким образом, человеческий капитал, как холистическая совокупность способностей и потребностей, должен стимулироваться через целостную систему мотивации. С этой точки зрения представляется естественным применение импакт-менеджмента к управлению персоналом, включающим не только традиционный контур системы оплаты труда, но и широкий контекст мотивирующих факторов, не сводящихся к одному только материальному вознаграждению.

Актуальность этой проблемы особенно очевидна для предприятий оборонно-промыш-

ленного комплекса, типичным представителем которого является ПАО «Мотовилихинские заводы». В период с 2010 по 2014 гг. генеральным директором данного предприятия был автор настоящей статьи. В этот период в ПАО «Мотовилихинские заводы» была разработана, широко обсуждена и принята «Концепция модернизации Системы мотивации сотрудников» (далее Концепция), основу которой составили лучшие мировые практики в предметной области мотивации. В основе Концепции лежит двухсоставная модель системы мотивации персонала. Ее две равнозначные концептуальные составляющие определяют HR-бренд предприятия и систему совокупного вознаграждения.

HR-брендинг — это создание благоприятного имиджа предприятия как работодателя. HR-бренд работодателя включает:

- образ предприятия, как хорошего места работы, в глазах всех заинтересованных лиц из разных целевых групп (нынешние и бывшие работники, кандидаты и другие);

- набор выгод (экономических, профессиональных, психологических и т. д.), которые получает или получит работник, приняв решение присоединиться к коллективу сотрудников;

- способы формирования идентичности предприятия, начиная с базовых основ и ценностей, включая то, как менеджмент доносит эту идентичность до всех заинтересованных лиц из различных целевых групп (внешние и внутренние коммуникации).

В сущности, правильно построенный, эффективный HR-бренд описывает именно систему «разделяемых ценностей» предприятия, со своими общими с другими и специфическими именно для него ценностями. При этом нельзя забывать, что построить сильный бренд невозможно, если за ним нет по-настоящему сильного продукта. В данном случае продукт — это сама работа, рабочее место и всё вместе — «рабочая среда» со всеми ее характеристиками. HR-брендинг включает формирование реальной «рабочей среды», а не просто умозрительных представлений о ней. Тем самым поддерживается как привлечение кандидатов, необходимых организации для достижения своих целей, так и дальнейшее эффективное вовлечение и удержание работников.

Совокупное вознаграждение (доход) — это учет в единой концепции всех видов поощрения, так или иначе имеющих материальный эквивалент, которые компания предоставляет работнику в обмен на его результативность, компетенции и вовлеченное отношение к работе. Управление совокупным вознаграж-

дением — разумное, целевое распределение средств: повышение вознаграждения там, где необходимо, и экономия там, где возможно.

Оценка эффективности системы мотивации ПАО «Мотовилихинские заводы»

В соответствии с разработанной Концепцией была проведена комплексная оценка эффективности системы мотивации ПАО «Мотовилихинские заводы» и существующего уровня удовлетворенности сотрудников. В качестве основного инструмента исследования была выбрана система измерения чистой лояльности персонала *eNPS (employee Net Promoter Score)*, которая позволяет оценить степень успеха компании в сфере построения отношений с персоналом. Эта методика является модернизацией известной методики измерения приверженности клиентов компании, основоположником которой является Фредерик Райхельд [6]. Сторонниками данной технологии являются многие известные компании — General Electric, Allianz, Procter & Gamble, Apple, American Express, Philips, eBay, Amazon и др. На российском рынке данную технологию применяют такие компании, как банк «Хоум Кредит», Мегафон, МТС, TELE2, РОСНО, МИАН и другие.

Важно отметить, что методика *eNPS* является холистической по самой своей сути. Она дает, прежде всего, интегральную оценку состояния системы в целом, не раскладывая ее на составные части, и только во вторую очередь предлагает оценки влияния различных аспектов ситуации на состояние дел. Именно такая система позволяет сформулировать целостный, ориентированный на конкретные преобразования подход к модернизации системы управления персоналом и, более того, дает возможность объективно оценить результаты его применения.

На основании данной методики была разработана анкета, состоящая из 10 вопросов, которая была разослана в заранее определенные целевые группы. Выборка составила 6,73 % от генеральной совокупности — общего количества работающих в ПАО «Мотовилихинские заводы». Выборка респондентов сбалансирована по полу, возрасту и категориям работников.

В соответствии с методикой, в рамках анкеты респондентам было предложено ответить на вопрос: «Насколько вероятно по шкале от 1 до 7, что Вы порекомендуете своим друзьям, знакомым и родственникам «Мотовилихинские заводы» в качестве места работы?» Результаты распределения оценок представлены на рисунке 1.

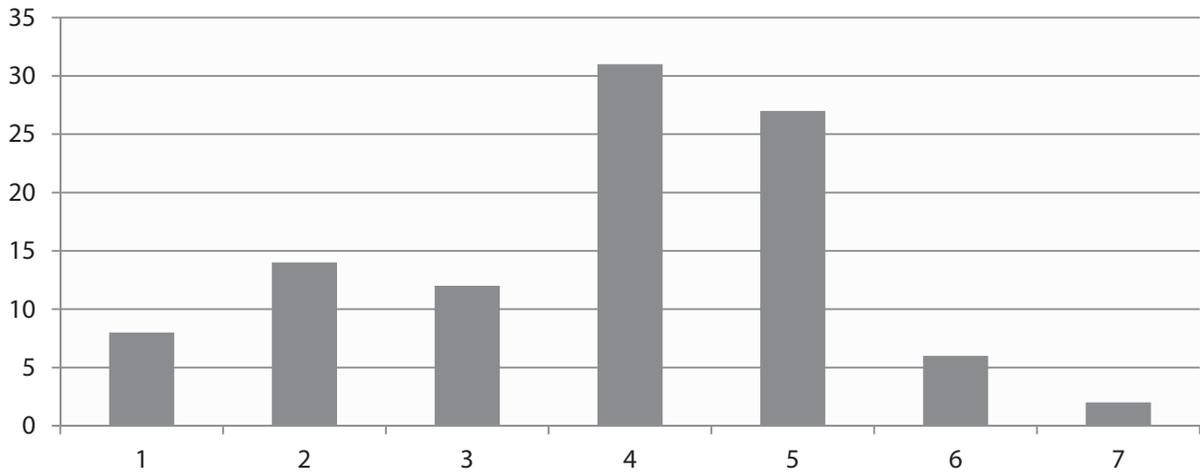


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос анкеты, % опрошенных

По методике *eNPS* респонденты были распределены по трем категориям (рис. 2): промоутеры (те, кто поставили 6–7 баллов), нейтралы (4–5 балла), критики (1–3 балла).

По полученным результатам рассчитан индекс чистой лояльности *eNPS* как разность между долей промоутеров и критиков

$$\begin{aligned} \text{Индекс } eNPS &= \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков} \\ &= 8 - 34 = -26. \end{aligned}$$

Значение индекса чистой лояльности персонала ПАО «Мотовилихинские заводы», равное -26 баллам, соответствует нижней границе оценки «плохо» по семибалльной шкале, принятой на этом предприятии. Такое значение говорит о высоких рисках, связанных как с высокой текучестью персонала, так и с пониженным конкурентным уровнем производимой продукции. Это означает, что для применения стратегии активного роста и развития ПАО «Мотовилихинские заводы» необходимо создать прочный базис — укрепить лояльность собственного персонала.

Уровень удовлетворенности сотрудников ПАО «Мотовилихинские заводы» работой на предприятии

В рамках методики *eNPS* также был измерен уровень удовлетворенности сотрудников отдельными аспектами работы в ПАО «Мотовилихинские заводы» (рис.3).

Рисунок 3 демонстрирует, что большинство оценок расположено в зоне «пассивности» (оценки от 3 до 5 баллов). Самым высоким средним баллом обладают оценки по параметрам:

- участие в мероприятиях на заводе (5,0),
- психологический климат (4,9),
- условия труда (4,6).

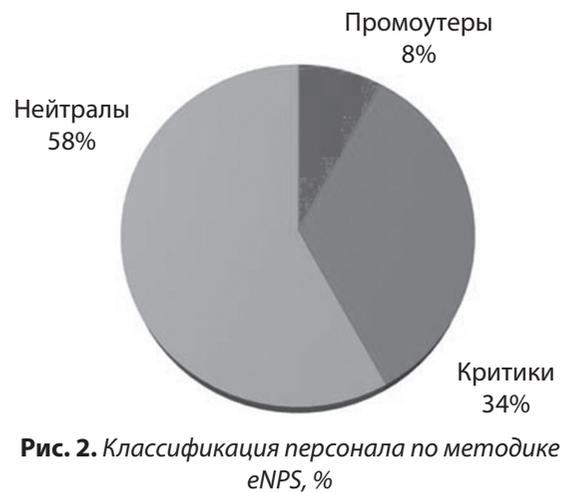


Рис. 2. Классификация персонала по методике *eNPS*, %

Самые низкие оценки были получены по параметрам:

- карьерный рост (3,6),
- оплата труда (3,6) и
- участие в принятии решений (3,7).

Полученные оценки позволяют выделить как наиболее проблемные, так и самые перспективные области с точки зрения уровня удовлетворенности персонала, и определить границы зон целевого воздействия на этот уровень. Текущее положение дел позволяет констатировать высокую актуальность и значительный потенциал формирования положительного HR-бренда предприятия. Это обстоятельство позволяет рассчитывать на достижение значимых результатов, получение которых не требует больших затрат.

С учетом проведенного исследования выделены 5 основных блоков модернизации системы мотивации персонала. В рамках системы совокупного вознаграждения выделены 3 блока, соответствующих трем составным частям оплаты труда: «оплата за квалификацию»,



Рис. 3. Уровень удовлетворенности сотрудников ПАО «Мотовилихинские заводы», баллы

«оплата за интенсивность», «оплата за лояльность». В рамках HR-бренда выделены такие крупные блоки, как «факторы почета» и «найм на карьеру».

В качестве примера реализации импакт-менеджмента в области управления мотивацией является так называемый «найм на карьеру», обоснованный в вышеуказанной Концепции. Речь идет о создании механизма, предусматривающего, среди прочего, возможность прогнозирования сотрудниками собственного личного и профессионального роста, рефлексивного самоопределения с точки зрения сонаправленности векторов личного развития и развития предприятия в целом. Практическая проблема, для решения которой был разработан этот «преобразующий» подход, состояла в том, что в целом ряде структурных подразделений ПАО «Мотовилихинские заводы» молодые специалисты оказывались в трудной ситуации «барьера роста». Нередко для того, чтобы получить повышение, сотрудник должен был дожидаться, пока его начальник уйдет. Получалась парадоксальная ситуация:

— с одной стороны, предприятие заинтересовано в стабильности коллектива, в закреплении сотрудников на своих рабочих местах,

в защите инвестиций, произведенных в обучение и воспитание сотрудников;

— с другой стороны, предприятие заинтересовано в инновационном развитии, профессиональном и личном росте сотрудников, создании эффективного мотивационного поля саморазвития.

Предложенный механизм предполагает серьезное расширение возможностей профессионального роста. Был существенно расширен номенклатурный состав тарифной сетки, введено более мелкое разбиение ступеней категоричности. На практике, вместо того, чтобы придя на завод на должность «инженер», сотрудник ждал бы 10–15 лет негарантированного повышения до «начальника отдела», молодой специалист имел бы возможность, при положительных результатах работы, каждые два-три года получать повышение по цепочке «инженер 3-й категории», «инженер 2-й категории», «инженер 1-й категории», «ведущий инженер».

Такое изменение ситуации имеет то важное преимущество, что дробление интервала потенциального роста позволяет более детально планировать собственное развитие, чаще корректировать позицию самоопределения, точ-

нее оценивать результаты собственных действий и изменение внешней обстановки. Все это в совокупности приводит к интенсификации процессов саморазвития.

Важно отметить, что речь идет именно об импакт-менеджменте как специфическом подходе к управлению социально-экономической производственной системой, а не об импакт-инвестировании. Собственно «наим на карьеру» не требует сколько-нибудь значительных инвестиций, так как речь идет о дроблении ступеней потенциального роста, а не о тотальном повышении совокупного вознаграждения. Тем не менее, управляющее воздействие, несомненно, является преобразующим, способствующим достижению разделяемых отдельным работником и предприятием в целом «общих ценностей».

Иерархичность интеллектуальной системы управления

Современное состояние промышленности в странах Запада и в России иногда называют одинаково — «реиндустриализация» [7, 1,17]. Это совпадение в значительной мере формально и не отражает характера происходящих в промышленности процессов. В развитых странах Запада реиндустриализация происходит в контекстах постиндустриальной фазы развития общества. Такая реиндустриализация осуществляется в результате рефлексии ряда проявившихся нежелательных последствий значительных инвестиций в перенос существенных объемов промышленного производства в третьи страны. При этом важно, что подразделения, связанные с исследованиями и разработкой новой продукции, как правило, остались на территории развитых стран Запада, что обеспечило сохранение передовых научных, конструкторских и технологических позиций этих стран.

В России достаточно распространен термин «неоиндустриализация», экономическое содержание которого достаточно полно изложено к ряду исследований отечественных и зарубежных авторов [1, 4, 5, с. 20]. Однако к настоящему времени наибольшее распространение получил термин «новая индустриализация», в соответствии с которым понятие новой индустриализации становится более емким, характеризующим не только технологические и экономические, но также взаимосвязанные с ними социальные и институциональные изменения в развитии отечественной экономики [9, 10, 16].

По нашему мнению, термин «реиндустриализация» все же имеет право на жизнь как

процесс преодоления негативных последствий своеобразной «деиндустриализации», связанных с известными особенностями 90-х годов. В этот период ОПК и промышленность в целом вынуждены были выживать при почти полном отсутствии не только инвестиций в развитие, но и жесточайшего дефицита финансирования текущей производственной деятельности. Последствия такого развития стали почти катастрофическими: потеря научных, конструкторско-технологических и рабочих кадров, старение парка оборудования, разрушение инфраструктуры, утрата системы подготовки специалистов, потеря позиций на рынках, в том числе вооружений и военной техники. Необходимо отметить буквально героическое поведение многих и многих рабочих и инженерных коллективов предприятий, прежде всего в ОПК. Отсутствие полной катастрофы в высокотехнологичном секторе экономики — заслуга именно этих коллективов, во многих случаях сохранивших производственный потенциал ключевых предприятий ОПК. Обеспечение обороноспособности страны — это часть славных традиций, часто вековых, суть гордости и достоинства коллективов этих предприятий, суть практического патриотизма. Многие работники ПАО «Мотовилихинские заводы» активно приняли подходы иерархической мультиинтеллектуальной системы управления предприятием, проявили заинтересованную готовность принять на себя свою долю ответственности за судьбу предприятия. Именно это обеспечило успех построения такой системы.

Мы называем систему, которая построена в ПАО «Мотовилихинские заводы», «иерархической мультиинтеллектуальной системой управления крупным высокотехнологичным машиностроительным предприятием». Прежде всего, здесь важно слово «интеллектуальный». Современное понимание интеллектуальных систем управления восходит к трудам Р. Акоффа — известного американского ученого в области теории систем. К таким системам относят системы, включающие в себя элементы принятия управленческих решений определенного уровня. В этом отличие интеллектуальных систем от, например, систем Ф. Тейлора, который рассматривает систему управления только как инструмент реализации управленческих решений, принимаемых за ее пределами, внешним, по отношению к системе, разумом. Классификация, предложенная Дж. Гараедаги [3], рассматривает системы трех типов:

— неинтеллектуальные, в которых управляющие воздействия формируются за пределами системы;

— интеллектуальные, в которых центр принятия решений входит в состав системы управления;

— мультиинтеллектуальные, в которых в составе системы присутствует несколько центров принятия решений.

Описанная в настоящей статье система управления производством относится, с этой точки зрения, к особому подклассу мультиинтеллектуальных систем, или, возможно, формирует новый, четвертый класс — «иерархические мультиинтеллектуальные» системы. Принципиальное отличие состоит в том, что в системе управления выделяются уровни иерархии, отличающиеся не просто объемом управленческих полномочий, а правом «делегировать право делегировать». То есть даже субъекты управления нижестоящих уровней наделяются правом передавать, в определенных пределах, свои управленческие полномочия вниз по системе.

На практике создание мультиинтеллектуальной иерархической системы управления означает, прежде всего, формирование управленческой команды, которая работает как единое целое и несет ответственность за конечный результат. Причем речь идет не просто о команде соисполнителей, а о команде со-управленцев. Это отличие носит принципиальный характер. Переход к интеллектуальной системе управления меняет сам характер управленческих связей на предприятии. Организация управленческих связей — это важнейший инструмент решения проблем управления системой. Если при традиционном административном руководстве 80 процентов связей носят характер «сверху вниз», то в интеллектуальной системе значительная часть связей приобретает характер «горизонтального» взаимодействия.

Важная особенность интеллектуальной системы управления связана с атрибутом «мульти-» в определении мультиинтеллектуальный. Наличие множества центров принятия решений в системе, присутствие многих и многих субъектов самоопределения обеспечивают разнообразие точек зрения на ситуацию на предприятии. Присутствие точек зрения различных подразделений и процессов делает управленческую картинку по-настоящему насыщенной, глубокой и информативной.

Надлежащее регламентирование управленческих процедур — важнейший элемент

закрепления выработанного подхода к построению системы управления. Документация системы управления ПАО «Мотовилихинские заводы» была пересмотрена самым радикальным образом в рамках реализации процессного подхода, причем именно в соответствии с принципами мультиинтеллектуальной иерархической системы. С самого начала был определен объем ответственности и полномочий каждого из владельцев бизнес-процессов. Было определено то, чем должен заниматься каждый руководитель, а также то, что он делегирует своим коллегам по управлению. Например, в процессе «финансы» есть 4 ключевых параметра, регламентация которых утверждается генеральным директором, а в отношении всего остального владелец процесса может и должен договариваться с коллегами по горизонтали.

В результате в ПАО «Мотовилихинские заводы» сформированы регламенты бизнес-процессов трех типов:

— Ключевые регламенты. Определяют взаимодействие бизнес-процессов по самым важным, системным показателям эффективности. Эти регламенты утверждаются приказом генерального директора.

— Неключевые регламенты. Эти регламенты отражают взаимодействие по параметрам, важным для отдельных бизнес-процессов. Они не подлежат утверждению генеральным директором и согласуются владельцами заинтересованных процессов.

— Внутренние регламенты бизнес-процессов. Они утверждаются владельцами бизнес-процессов и не требуют согласования. Это именно та область, в которой владельцы процессов полновластны, в том числе, в отношении дальнейшего делегирования управленческих полномочий вниз по иерархии.

Важно отметить, что такая организация регламентов реализует особенности предложенного интеллектуального подхода к формированию системы управления. Значительная часть управленческих функций передается к нижестоящим, по отношению к генеральному директору, центрам принятия решений — владельцам бизнес-процессов. Такая регламентация, учитывающая специфические потребности и точки зрения бизнес-процессов, обеспечивает «многомерность» управленческой картинки, делающую возможным поиск глобальных максимумов. Кроме того, эта регламентация обеспечивает заинтересованность владельцев бизнес-процессов в налаживании горизонтальных связей в системе, что соот-

ветствует принятой интеллектуальной идеологии.

Таким образом, все применяемые инструменты органично ложатся в идеологию иерархической мультиинтеллектуальной системы в отношении со-управления, организации горизонтальных связей и комплексной многомерной модели системы.

Важным примером реализации подходов иерархической мультиинтеллектуальной системы управления производством в части «делегирования права делегировать» является модернизированная система определения совокупного вознаграждения работника за труд.

В недавнем прошлом в ПАО «Мотовилихинские заводы» в системе индивидуального премирования не учитывались результаты работы предприятия в целом. Разработанная Концепция и обоснованная иерархичность интеллектуальной системы управления позволили переориентировать систему мотивации в области материального вознаграждения за труд в сторону холистической интеллектуализации данной системы.

Модernизированной концепцией мотивации предусмотрена трехсоставная структура совокупного вознаграждения за труд:

— за квалификацию — рассчитывается на основе фактически отработанного времени по тарифной сетке, в соответствии с квалификацией;

— за интенсивность — рассчитывается на основании результатов выполнения сменных-суточных заданий по итогам месяца;

— за лояльность — определяется непосредственным руководителем произвольно. Это право делегировано руководителю, и он, в установленных пределах, решает вопрос полностью по своему усмотрению.

Целевые показатели соотношения долей в этой структуре были определены как примерно равные. Наиболее новой, потребовавшей самой детальной регламентации и большой разъяснительной работы, оказалась система премирования «за лояльность»:

— Произошло делегирование прав и ответственности в отношении премирования. Вышестоящий начальник определяет только размер суммарного вознаграждения своего подразделения, для чего создается фонд владельца бизнес-процессов. Но размер индивидуального вознаграждения конкретного работника, его долю в распределении фонда определяет лично непосредственный начальник по своему усмотрению. Тем самым центр

принятия решений, то есть управленческий интеллект, приближается вплотную к производству.

— В ПАО «Мотовилихинские заводы» произошел отказ от ложной объективности и «справедливости» учета только индивидуальных результатов работника при премировании. Холистический принцип учета коллективных результатов в индивидуальном заработке реализуется в форме зависимости размера фонда от результатов работы завода и всего холдинга.

— Возможность гибкого учета факторов, связанных с личной лояльностью, обеспечивается за счет назначения непосредственным руководителем размеров премии конкретному работнику.

Таким образом, назначение премии работникам осуществляется в два шага. Сначала Фонд директора конкретного завода, входящего в состав ПАО «Мотовилихинские заводы», формируется, затем распределяется.

Формирование фонда (Шаг 1). Конкретный размер фонда определяется в зависимости от максимально возможного размера фонда на месяцы текущего квартала и оценки деятельности завода за отчетный месяц.

Конкретный размер фонда завода (КРФЗ) определяется по формуле:

$$\text{КРФЗ} = \text{МРФ} \times \text{КОЗ},$$

где МРФ — максимально возможный размер фонда, КОЗ — коэффициент оценки деятельности завода.

Оценка деятельности завода производится в установленном в ПАО «Мотовилихинские заводы» порядке, по 7-балльной шкале: от «отлично» до «неприемлемо». Коэффициент оценки деятельности завода (КОЗ) определяется в зависимости от оценки: от 1,0 в случае оценки «отлично» до 0,0 в случае оценки «неприемлемо».

Распределение фонда (Шаг 2). Директор завода своим решением устанавливает размер фонда своим подразделениям в пределах выделенного ему конкретного размера фонда завода. Руководитель подразделения своим решением определяет размер премии своим рабочим в пределах выделенного ему лимита. Реализация такого подхода позволяет эффективно использовать механизм «делегирования права делегировать», что составляет суть идеологии иерархической мультиинтеллектуальной системы управления высокотехнологичным предприятием.

Заключение

Проведение масштабной модернизации ПАО «Мотовилихинские заводы» позволило предприятию начать реализацию концепции формирования на его базе крупнейшего в России «Артзавода № 1». Реализация данной концепции поставила в повестку дня задачу создания современной интеллектуальной системы управления высокотехнологичным предприятием. Применение основных элементов данной системы, представленных в настоящей статье, проиллюстрировано на примере

ПАО «Мотовилихинские заводы» с соответствующим подкреплением необходимыми эмпирическими показателями.

Проведенное исследование свидетельствует, что разработанная мультиинтеллектуальная иерархическая система управления высокотехнологичным машиностроительным предприятием может быть использована не только на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, но и на высокотехнологичных предприятиях разных отраслей отечественной экономики.

Список источников

1. Бландиньер Ж.-П. Реиндустриализация России: насколько пригоден европейский опыт // Экономист. — 2005. — № 5. — С. 35–45.
2. Бухвалов Н. Ю. Инклюзивное развитие в рамках современной технико-экономической парадигмы // Актуальные проблемы развития России и ее регионов: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. — Т. 1. — Курган: ООО «Типография «Дамми», 2016. — С. 99–102.
3. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса. — Минск: Гревцов Букс, 2010. — 480 с.
4. Губанов С. Державный прорыв. Неоиндустриализация России и вертикальная интеграция. (Серия «Сверхдержава»). — М.: Книжный Мир, 2012. — 224 с.
5. Губанов С. К политике неоиндустриализации России // Экономист. — 2009. — № 9.
6. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 352 с.
7. Романова О. А., Гребенкин А. В., Акбердина В. В. Концепция моделирования экономико-технологической реальности региона // Проблемы прогнозирования. — 2010. — № 1. — С. 88–98.
8. Романова О. А., Брянцева О. С., Позднякова Е. А. Ресурсный потенциал реиндустриализации старопромышленного региона. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013. — 251 с.
9. Романова О. А. Стратегический вектор экономической динамики индустриального региона // Экономика региона. — 2014. — № 1. — С. 43–56.
10. Татаркин А. И., Романова О. А., Бухвалов Н. Ю. Новая индустриализация экономики России // Вестник УрФУ. Серия Экономика и управление. — 2014. — № 3. — С. 13–21.
11. Татаркин А. И., Романова О. А. О возможностях и механизме неоиндустриализации старопромышленных регионов // Экономист. — 2013. — № 1. — С. 21–38.
12. Татаркин А. И., Романова О. А., Бухвалов Н. Ю. Реиндустриализация региональных промышленных систем в рамках новой технико-экономической парадигмы // Конкурентоспособность социально-экономических систем: вызовы нового времени / под ред. А. И. Татаркина и В. В. Криворотова; Мин-во образования и науки; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина; РАН, УрО, Ин-т экономики. — М.: Экономика, 2014. — 466 с.
13. Харрисон Л. Кто процветает? Как культурные ценности способствуют успеху в экономике и политике. — М.: Новое издательство, 2008. — 300 с.
14. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review. — 2011. — No. 1. — Reprint R1101. — 17 p. [Electronic resource]. URL: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove-Study-Group/Session-1/Michatl_Porter_CreatingShared_Value.pdf (дата обращения 11.05.2015).
15. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society // Harvard Business Review. — 2011. — Jan/Feb. — Vol. 89. — Issue 1/2. — P. 62–77.
16. Romanova O. A., Sirotnin D. V. New Technological Shape of Basic Branches of RF Industrial Regions // Economic and social changes: facts, trends, forecast. — 2015. — No. 5(41). — P. 27–44.
17. Steinmeier F. A growth programme for industrial renewal in Europe. — Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin. — 2012. — 193 p.