

На правах рукописи



СЕЛИН Игорь Владимирович

**СОГЛАСОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ ИНТЕРЕСОВ
В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ
КРУПНЫМ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Специальность 08.00.05 - экономика и управление
народным хозяйством (экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)*

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

**Апатиты
2003**

Диссертационная работа выполнена в Институте экономических проблем
Кольского научного центра Российской академии наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор
Козьменко Сергей Юрьевич

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор
Кибиткин Андрей Иванович

кандидат экономических наук, доцент
Ларичкин Федор Дмитриевич

Ведущая организация:

Санкт-Петербургский государственный
технологический институт (технический университет)

Защита диссертации состоится "3" октября 2003 года в 10 часов на
заседании диссертационного совета К 002.185.01 в Институте экономических
проблем Кольского научного центра РАН по адресу:
184200 г. Апатиты Мурманской области, ул. Ферсмана, 24-а.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института
экономических проблем КНЦ РАН.

Автореферат разослан "1" июля 2003 года

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



И.А.Гущина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность. Управление крупным промышленным предприятием по существу представляет собой процесс постоянного согласования интересов для решения стратегических и тактических задач между собственниками, менеджментом и рабочей силой, различными структурными подразделениями и сферами деятельности. Причем организационно оно (согласование) протекает в сложных и противоречивых условиях переходной экономики, когда не только происходит смена критерия деятельности с целевого на эффективность, но и наблюдается утрата многих проектных ориентиров вследствие разрушения традиционных связей и меняющейся конъюнктуры сбыта продукции.

В методическом аспекте состояние отечественного менеджмента также противоречиво, так как формально провозглашенный переход от административных подходов к преимущественно рыночным не сформировал себе адекватный механизм взаимодействия по всей цепочке планирования, организации, мотивации и контроля. Важным элементом этого механизма служит выявление и согласование интересов, которое, в свою очередь, выступает необходимым этапом в принятии управленческих решений.

В исследовании не ставилась задача рассмотреть все методы и согласовать все интересы, а была сделана попытка выделить наиболее важные из них для конкретного предприятия. Что касается методов, то подробно рассмотрены только два из них (нормативный и экспертный), как отвечающие соответственно высокой и крайне низкой степени информационной обеспеченности и определенности принятия управленческого решения. При этом принималось во внимание, что в "чистом" виде методы практически не применяются: в разработке экономических нормативов используются те или иные статистические приемы, а в математическом моделировании могут применяться различные нормативы. Достаточно тесно переплетены также логические и экспертные методы. Однако наиболее эффективным в управленческой теории и практике обычно является комбинирование методов.

Таким образом, если не основной, то достаточно важной задачей современного менеджмента на крупном промышленном предприятии является структуризация интересов, их диагностика и систематизация подходов к согласованию при принятии управленческих решений. Внутренняя противоречивость этих процессов и необходимость выработки соответствующего методического аппарата определяет актуальность исследования.

В качестве *объекта* исследования выбрано крупное горно-химическое предприятие ОАО "Апатит" со сложной производственной и организационной структурой.

Предметом исследования является процесс согласования внутренних интересов в ходе управления промышленным предприятием как важный фактор стабильности производственной деятельности.

Методология исследования базируется на трудах отечественных и зарубежных ученых и практиков в области теории организации и управления предприятием, конфликтологии и согласительных процедур, нормативных актах в сфере управления производством.

В качестве инструментов исследования использованы методы статистического и факторного анализа, системный подход, нормативные методы и методы логических построений. Учитывая специфику предмета исследования и наличие в ней скрытых (латентных) процессов, широко использовался экспертный метод.

Информационную базу исследования составляли статистические отчеты по предприятию, данные бухгалтерской отчетности и оперативного учета, планы и прогнозы развития предприятия, материалы интервьюирования и анкетирования.

Теоретическую основу исследования составили труды крупнейших зарубежных (Мескон М., Хедоури Х., Хаммер М., Ансофф И., Менар К., Макконел К., Карлоф Б., Обэр-Криг Д., Хан Д. и др.) и отечественных (Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Клименко В.Л., Фатхутдинов Р.А., Глушенко В.В., Табурчак П.П., Садчиков И.А., Кибиткин А.И., Тумин В.М. и др.) ученых-специалистов в области управления предприятиями.

Целью работы является решение научной проблемы совершенствования процесса управления на крупном предприятии на основе структуризации внутренних интересов и разработки методических подходов к их согласованию.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих основных задач:

1. Изучить принципы и особенности управления крупным промышленным предприятием в условиях переходной экономики.
2. Исследовать роль и механизм согласования интересов (противоречий) в процессе управления.
3. Провести анализ экономических тенденций на промышленном предприятии ОАО "Апатит", в том числе в сфере нормирования и производительности труда.
4. Выявить и классифицировать направления согласования внутренних интересов на предприятии.
5. Разработать методические подходы к согласованию интересов в отдельных, наиболее важных сферах управления.

Защищаемые положения

- в переходной экономике в деятельности промышленного предприятия возникают дополнительные усложняющие факторы и противоречия, что объективно обуславливает необходимость повышения внимания к согласительным процедурам;
- выявление, структуризация и согласование интересов в процессе управления промышленным предприятием является более эффективным инструментом, чем деятельность на последующих стадиях, в частности, при появлении противоречий и конфликтов;

- управленческие процессы требуют применения широкого спектра методов подготовки управленческих решений, к основным из которых могут быть отнесены нормативные и экспертные, как отвечающие полюсам этого спектра с точки зрения определенности информации;
- для получения объективных результатов в согласовании интересов на основании стандартных методических подходов на предприятии необходимо разрабатывать систематизированные и адаптированные наборы методов, включая комбинированные методы.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

1. На основе изучения отечественных и зарубежных подходов обоснована эффективность предварительного и системного согласования интересов по отношению к процедуре разрешения противоречий и конфликтов.
2. Проведена классификация интересов в структурном подразделении крупного предприятия по направлениям (управление предприятием, цехом, участком, условия труда и отдыха, условия оплаты труда и т.п.) и по категориям персонала.
3. Обоснованы новые направления применения экспертных и нормативных методов и их сочетания в отдельных сферах управления крупным предприятием, в том числе в корпоративных отношениях и распределении ресурсов.
4. Предложена система методических подходов (административный, административно-нормативный, нормативный, экспертно-нормативный, экспертный и хозрасчетный) к регулированию численности структурных подразделений промышленного предприятия.
5. Адаптировано понятие "нормативного метода" для целей исследования, рассматривающего его как документально оформленное обоснование (решение), определяющее масштабы (ограничения, условия, правила и т.д.) различных управленческих, производственных и трудовых процессов на предприятии.

Апробация и практическое применение исследования.

Результаты исследования докладывались на научной конференции "Темпы и пропорции социально-экономических процессов на российском Севере" (Апатиты, 2001 г.), международной конференции "Темпы и пропорции социально-экономических процессов в регионах Севера" (Апатиты, 2003 г.), на заседаниях научно-исследовательских отделов и Ученого совета Института экономических проблем КНЦ РАН.

Отдельные результаты исследования нашли практическое применение при регулировании численности персонала структурных подразделений ОАО "Апатит". Предложенные методические подходы могут быть использованы в дальнейшей практике согласования интересов на различных уровнях управления, в частности, при формировании корпоративных отношений.

Практическая значимость исследования состоит в том, что в нем обоснованы методические подходы к согласованию интересов на промышленном предприятии, и, следовательно, к более качественному

принятию управленческих решений. Частично предложенный в работе инструментарий уже использовался в практике работы ОАО "Апатит".

Публикации: по теме диссертации опубликовано 9 печатных работ с личным участием автора 6.6 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы из 131 наименования, 3 приложений. Основное содержание работы изложено на 134 страницах, включая 21 таблицу и 6 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируется цель и задачи, объект и предмет исследования, приводятся основные научные положения, защищаемые автором, раскрывается научная новизна, практическая значимость полученных результатов и этапы апробации работы.

В первой главе "Теоретические основы управления предприятием" рассматриваются теория и принципы управления, методические подходы к принятию управленческих решений, динамика организационных структур в промышленности.

Вопросы организации и управления производством в любой общественной системе являются основополагающими, им посвящено большое число как теоретических, так и прикладных научных исследований. К классическим относятся труды таких зарубежных исследований, как Мескон М., Ансофф И., Хедоури Х., Хан Д., широко известны работы отечественных экономистов Клейнера Г.Б., Тамбовцева В.П., Табурчака П.П., Садчикова И.А. и др. Однако нельзя сказать, что сейчас в их отношении имеется единое мнение. Например, встречается трактовка управления, как элемента, функции организационных систем различной природы (в том числе социальных), обеспечивающие сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ. Однако исследование ориентировалось в основном на традиционное определение, а именно, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы выявить, сформулировать, согласовать и достичь цели организации.

Экономика организаций как новое, специфическое направление экономической науки, сформировалась относительно недавно, в последней четверти минувшего века. Ее предмет – экономические единицы, рассматриваемые как структурированные комплексы; характеристики структуризации играют главную роль в понимании самой природы этих единиц и их взаимоотношений. В этом аспекте понятие организаций очень широко, оно включает такие макроэкономические категории, как рынки, денежное обращение, национальные хозяйственные системы, фирмы, домохозяйства и т.п.

90-е годы прошлого века характеризовались очередным, уже пятым, "прорывом" в менеджменте. Для него отмечаются три особенности. Первая – связана с некоторым возвратом к прошлому, к отказу от того, что информатика

и финансы все сильнее. Осознанием важности и приоритетности материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг.

Параллельно с этим наблюдается вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов – усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. При этом к определению самих форм участия все шире стали привлекаться как эксперты, так и сами работники.

Наконец, третья особенность управленческой мысли 90-х годов – усиление международного характера управления. Вслед за переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т.п. произошла интернационализация управления, которая ставит очень много новых вопросов перед теорией и практикой менеджмента.

Именно в это время появляется новое понятие – миссия предприятия, по существу означающая "социально ответственный бизнес". В какой-то мере это звучит парадоксально, поскольку в классической микроэкономике существует правило, что основная, если не единственная цель бизнеса – получение прибыли. Причем социальная ответственность прослеживается как бы в двух направлениях: перед коллективом предприятия и перед соответствующей территориальной системой в зависимости от масштабов бизнеса (район, провинция, страна и т.п.).

Организационно-производственная система не может работать без принятия решений. Если в ней не принимают решения, она не может достигать своих целей, а выполнение других ролей теряет всякий смысл. Выполняя эту работу, менеджер организует определение целей и выбор средств для их достижения.

В менеджменте известны три методологических подхода: традиционный, системный, ситуационный. Традиционный менеджмент (подход) разрабатывает и использует принципы и правила управления, пригодные для любых организаций. Традиционный подход понимает менеджмент как достаточно простое одномерное взаимодействие людей в организации. Системный менеджмент (подход) концентрируется на взаимодействии частей в организации и обращает внимание на важность изучения каждой отдельной части в контексте целого. Основными элементами системного подхода являются: вход в систему (поступающие ресурсы); процесс преобразования поступивших ресурсов в продукт; выход из системы (продукт); обратная связь (знание результата, влияющее на цепочку в обратном направлении). Ситуационный менеджмент (подход) основан на том, что в управлении организацией не существует только одного набора принципов (правил), который мог бы использоваться во всех ситуациях. В системотехнике под ситуацией понимают триаду "состояние объекта управления" - "располагаемые управляющие воздействия" - "последствия управляющих воздействий".

Во второй главе "Методические подходы к согласованию интересов" рассматривается теория таких подходов в управлении предприятием как особый раздел конфликтологии. Вернее, конфликтология – частный случай согласования, поскольку в полном смысле этого слова, внутреннее содержание управления – это взаимодействие интересов. Данному направлению посвящены работы таких известных отечественных ученых – экономистов, как Клименко В.Л., Фатхутдинова Р.А., Глушенко В.В., Шипилова А.И., Гришина Н.В. и др.

Управление крупным промышленным предприятием – сложный и противоречивый процесс, в котором результат определяется именно тем, насколько хорошо в нем учтены и согласованы самые различные факторы, как правило, выражающие состояние внешней и внутренней среды, интересы структурных подразделений, групп персонала, собственников и менеджеров, отдельных работников и т.п. При этом обычно выделяют во временном аспекте оперативные (текущие) и перспективные (прогнозные) решения.

Основной элемент системы – принятие управленческих решений, при этом методы, используемые для его подготовки, зависят как от уровня решения, так и от состояния имеющейся информации. Методология разработки управленческого решения определяется такими факторами, как наличие и вид информации, характеризующей внешнюю и внутреннюю среду объекта управления; время, располагаемое на разработку, принятие и реализацию управленческого решения; тип менеджмента как совокупность цели управления и алгоритма принятия решения и др.

В качестве основных методов, используемых при принятии управленческих решений, в настоящей работе выделяются нормативные и экспертные. Конечно, число их больше, существуют логические и аналитические методы, статистические и математические и т.п., но для управления предприятием два приведенных можно считать доминирующими, особенно учитывая, что в "чистом" виде их практически не существует. Так, при разработке экономических нормативов используются те или иные статистические приемы, а в математическом моделировании могут применяться различные нормативы. Экспертные методы, по существу, основаны как на знаниях специалистов, так и на формальной логике, а также на математической статистике.

Необходимо отметить и еще одну особенность. Нормативные методы преобладают при оперативном управлении, а экспертные – при перспективном. Хотя часто лучшие результаты дает их сочетание, в работе, например, показан экспертно-нормативный подход в планировании производственных программ и инновационных проектов.

Нормативные методы в работе понимаются в самом широком смысле, т.е. как документально оформленные решения, в том числе выраженные в цифровом виде, определяющие масштабы (ограничения, условия, правила и т.п.) различных организационных процессов на предприятии. Основным элементом и инструментом этих методов выступают нормативы и нормы. В силу направленности основное внимание будет уделено экономическим и правовым аспектам, при этом необходимо иметь в виду, что любые нормы

(нормативы), включая экономические, могут действовать в управленческом процессе только после соответствующего правового оформления.

Экспертные методы используются при принятии решений в процессах, параметры которых либо полностью, либо частично не поддаются предметному описанию или формализации, в условиях большой неопределенности среды функционирования объекта и рыночной среды, отсутствия достаточно представительной и достоверной статистики.

По организационной конфигурации принято выделить три основных вида согласительных процессов: вертикальный, горизонтальный и линейно-функциональный. В реальной деятельности предприятия они часто должны выполняться одновременно и во взаимосвязи. Вертикальное согласование – это согласование между уровнями управления, оно влияет в рамках подчиненности в организационной структуре на связи по целям, ресурсам, функциям, доходам и т.п. Горизонтальное имеет место между равными по статусу частями организации и чаще всего бывает по вопросам оценки вклада или значимости. Линейно-функциональное согласование связано с достаточно сложным вопросом распределения функций и, особенно, межфункциональных задач. Дело в том, что даже самые тщательно разработанные положения о структурных подразделениях и должностные инструкции не могут охватить многообразия процессов реального взаимодействия.

В ходе согласования интересов, предотвращения и разрешения конфликтов могут быть использованы следующие подходы:

- усиление административного давления на противостоящие группы (личности) со стороны высшего руководства;
- изменение порядка расходования и(или) перераспределение ресурсов;
- изменение в организации или технологии производства или их декомпозиция (разделение), другое распределение между структурными подразделениями;
- изменение структуры организации с перераспределением функций (в том числе объединение или разделение подразделений на части);
- введение специального интеграционного звена: общий руководитель, координатор, куратор и т.п.

Для разработки частных задач, составляющих проблему, могут привлекаться руководители и наиболее квалифицированные специалисты функциональных подразделений (департаментов). При этом в ряде случаев создаются временные творческие коллективы, матричные организационные структуры, постоянно действующее подразделение (бригады эффективности, отделы развития, маркетинговых стратегий и другое).

На организацию разработки управленческого решения могут влиять следующие факторы:

- насколько структурирована проблема, по которой предстоит разработать и принять решение, то есть какое из типов решений: запрограммированное или незапрограммированное предстоит принять;
- каким временем располагает лицо, принимающее решение;

- какими источниками информации располагает лицо, принимающее решение;

- степень неопределенности и формализованности информации.

Степень неопределенности и формализованности информации в свою очередь определяет, какой метод будет использован при подготовке управленческого решения. При высокой степени формализации и открытости информации предпочтение отдается нормам и нормативам. Официально принятые и признанные в той или иной мере сторонами интересов нормы являются наиболее четким инструментом согласования.

Однако часто этим инструментом воспользоваться невозможно в силу недостаточности информации и скрытости (латентности) конфликта. В этом случае лучший результат могут дать экспертные методы, что при определенном уровне выявления интересов позволяет перейти к нормативным. С другой стороны, использование норм и нормативов часто эффективно с их корректировкой экспертными методами.

В третьей главе "Анализ экономического состояния и управленческих процессов в ОАО "Апатит" показана противоречивость, а нередко конфликтность самой переходной экономики, особенно при недостаточном уровне государственного регулирования. Рассматриваются отдельные направления согласования внутренних интересов. Обосновано, что в переходный период в деятельности предприятия возникают дополнительные осложняющие факторы и противоречия, что объективно обуславливает необходимость повышения внимания к согласительным процедурам.

После максимального спада до 6.06 млн тонн апатитового концентрата в 1994 г., когда предприятие оказалось, по существу, ниже точки окупаемости и работало на уровне условно переменных затрат, наблюдается определенная тенденция к стабилизации. Хотя внешние условия достаточно нестабильны. Во-первых, оказались разрушенными многие традиционные хозяйственные связи в рамках ранее единой экономики, в том числе по политическим мотивам. Во-вторых, на предприятии пришлось практически заново формировать менеджмент, способный работать в условиях меняющейся конъюнктуры рынка.

Предприятие все последние годы сохраняет численность промышленно-производственного персонала практически на одном и том же уровне. Это связано с необходимостью решения сразу двух задач. Во-первых, производственно-экономической, так как в условиях ухудшения горно-геологических параметров добычи сырья, старения производственных фондов и роста затрат времени на содержание и ремонт зданий, сооружений, оборудования и т.п. объективно возникает потребность в дополнительном персонале. Однако рынок труда в специфических условиях северного региона не может оперативно обеспечить эту потребность, что вынуждает сохранять определенную избыточную численность. Сама эта избыточная численность не является величиной постоянной, изменяясь в зависимости от объемов сбыта и загрузки мощностей.

Совершенствование нормирования и организации труда, а также его оплата являются важным резервом снижения трудовых затрат и роста производительности труда, поэтому в ОАО "Апатит" этому направлению уделяется особое внимание. С другой стороны это внутренне противоречивый процесс, так как цехи и их структурные подразделения объективно работают в разных условиях и изначально имеют разные возможности для использования норм.

В условиях формирования рыночной системы хозяйствования вопросы организации, нормирования и оплаты труда практически полностью передаются на уровень предприятия, что с одной стороны позволяет приблизить нормы к уровню реально существующих затрат. С другой стороны, используя тысячи и десятки тысяч норм на самых различных участках, оно не имеет возможности часто проводить их ревизию и корректировку. Раньше подготовкой единых норм и расценок (сборников ЕниРов, ВниРов, межотраслевых и отраслевых) занимались десятки институтов, что позволяло поддерживать их на необходимом уровне.

При согласовании процессов регулирования численности между структурными подразделениями возник такой дополнительный осложняющий фактор, как различный уровень нормируемости работ и напряженности норм. Предприятие оказалось не в состоянии самостоятельно корректировать или заново определять нормы, чем раньше занималось множество проектных институтов.

Таким образом, важным направлением остается модернизация индивидуальных норм, которая должна повысить заинтересованность работников в объеме возложенных на них работ и функций, при котором обеспечивается наиболее эффективное использование рабочего времени с соответствующей оплатой интересов. С другой стороны, при изменении объемов работ самих структурных подразделений или приоритетов ОАО в целом возникает более сложная задача согласования внутренних интересов соответствующего уровня.

Производственный процесс в обогатительном комплексе оказался связан в этот период с постепенной передачей объемов работ и численности от АНОФ-2 к АНОФ-3, что является своеобразным полигоном, так как уже в ближайшие 4-5 лет аналогичные вопросы возникнут в горном процессе, где начинается сокращение добычи на открытых рудниках и постепенное увеличение на подземных. Как видно из таблицы 1, возникают диспропорции в темпах изменения производительности труда и средней заработной платы, хотя этот вывод не является решающим и фактически необходим дифференцированный анализ по отделениям и участкам, результаты которого приводятся в диссертации.

Межструктурные отношения (между цехами, участками и т.п.) связаны с естественным стремлением любой производственной единицы располагать как можно большими ресурсами, даже в том случае, если они не являются необходимыми для выполнения заданий (планов). Во-первых, при наличии дополнительных ресурсов подразделение всегда имеет возможность выполнить порученные работы с относительно меньшим напряжением сил. Во-вторых, при

любых мероприятиях по реорганизации, в том числе по сокращению численности, можно "пройти" их относительно безболезненно. То есть структурное подразделение как бы имеет резерв для снижения "внутреннего напряжения".

Таблица 1

Динамика обогатительного комплекса ОАО "Апатит"

№ пп	Показатели	Ед. изм.	Данные по годам		
			1996	2000	2002
1	2	3	4	5	6
1.	В целом по комплексу				
1.1.	Отгрузка апатитового концентрата	тыс.т	7002.1	9043.4	8592.9
1.2.	Отгрузка нефелинового концентрата	тыс.т	833.8	865.1	1054.2
1.3.	Среднесписочная численность	чел.	2536	2361	3347
1.4.	Производительность труда	т/чел.	3090	4197	4293
1.5.	Среднемесячная заработная плата	руб.	1180	4226	6397
	В том числе				
2.	АНОФ-2				
2.1.	Отгрузка апатитового концентрата	тыс.т	6094.1	7497.0	5035.9
2.2.	Отгрузка нефелинового концентрата	тыс.т	833.8	865.1	1054.2
2.3.	Среднесписочная численность	чел.	1730	1764	1509
2.4.	Производительность труда	т/чел	4005	4740	4036
2.5.	Среднемесячная заработная плата	руб.	1243	4275	6554
3.	АНОФ-3				
3.1.	Отгрузка апатитового концентрата	тыс.т	908.0	1546.4	3557.0
3.2.	Среднесписочная численность	чел.	806	597	738
3.3.	Производительность труда	т/чел.	1127	2590	4820
3.4.	Среднемесячная заработная плата	руб.	1046	4082	6075

Причем часто это не связано со значением цеха в производственном процессе. Например, в ОАО "Апатит" вспомогательные структурные подразделения используют в качестве аргумента невыполнения (задержки выполнения) заданий (заказов) цехов (служб) ссылки на недостаток численности или других ресурсов. Тем самым для цехов-заказчиков создается необходимость изыскивать дополнительный ресурс, а у подрядчиков – дополнительный аргумент против возможных сокращений. Причем при заключении соответствующих договоров гражданско-правового характера работа, как правило, выполняется в кратчайшие сроки.

В последнее время не только у высшего менеджмента ОАО "Апатит", но и у руководства основных цехов складывается мнение о необходимости перевода таких подразделений на самостоятельный баланс с закреплением соответствующего лимита подряда, который этим подразделениям придется

уже зарабатывать. При всей привлекательности идеи, подходить к ней нужно крайне осторожно, поскольку если услуги эти будут востребованы на внешнем (внутригородском) рынке, то ситуация может только усугубиться, а административный "ресурс" использовать будет намного труднее.

На высшем уровне управления предприятием внутренне противоречивым звеном являются так называемые корпоративные отношения, где сталкиваются интересы триады "акционеры – совет директоров – правление". Управление российским бизнесом, в том числе корпоративным, развивается сложно и проблематично. Не наработав собственных принципов и норм, оно слабо к этому стремится, и по существу старается не обращать внимания на рациональный зарубежный опыт. Самые широкие слои акционеров, включая работников предприятия, не только отстранены от всякого участия в управлении, но даже лишены доступа к сколько-нибудь существенной информации.

Положение усложняется тем, что существующие нормативные акты, регулирующие взаимодействие в этой сфере, достаточно ограничены. Так, не имеют жесткого закрепления даже такие функции, как определение стратегии компании, право утверждать крупные сделки (и само понятие "крупных" сделок), "раскрытие" для других организаций, включая потенциальных инвесторов, финансовой и другой необходимой информации и т.п. Еще более сложной категорией является "корпоративное мышление", изучать которое тоже необходимо.

Можно отметить, что автор работы согласен с мнением других специалистов ОАО "Апатит", что корпоративные отношения необходимо рассматривать шире, чем упомянутую "триаду": по существу, несмотря на очевидное противостояние интересов, их нужно распространять и на другие категории персонала, приближая к понятию "социальное партнерство". То есть формировать социально-ответственный бизнес.

В четвертой главе "Концептуальные подходы к согласованию внутренних интересов на промышленном предприятии" на основании приведенных теоретических положений, а также анализа экономических тенденций и внутренних противоречий ОАО "Апатит" предпринята попытка классификации интересов структурных подразделений предприятия, а также разработки методических подходов к согласованию стратегических и тактических интересов, к регулированию численности структурных подразделений.

Доказано, что выявление, структуризация и согласование интересов в процессе управления промышленным предприятием является более эффективным инструментом, чем деятельность на последующих стадиях, в частности, при проявлении противоречий и конфликтов.

Данные три стадии (этапа) можно выделить с определенной долей условности: когда интересы еще не вошли в противоречие и управленческое решение принимается в устраивающей всех форме; когда интересы уже вошли в противоречие и решение кого-то не устраивает, но не вызывает активного противодействия; наконец, когда они вошли в антагонистическое противоречие (конфликт) и управленческое решение недееспособно или даже невыполнимо.

Причем с точки зрения экономики предприятия каждый из этих этапов дает все возрастающий ущерб.

Месячные (часовые) тарифные ставки рабочих на предприятии по существу ориентированы на бюджетную тарифную систему, однако имеют всего 6-разрядный диапазон в отличие от 18-разрядной в бюджетной сфере. Это противоречие имеет объективный характер, так как в условиях меняющейся конъюнктуры и загрузки мощностей предприятие может ее снижать в период падения сбыта и влияния других негативных факторов, например, роста тарифов естественных монополий. Хотя нужно отметить, что такой механизм имеет и социальную направленность, так как позволяет, во-первых, не прибегать к резким сокращениям численности и, во-вторых, полностью и своевременно выплачивать заработную плату.

Согласительные процедуры здесь необходимо ориентировать сразу по двум направлениям: к повышению тарифной ставки первого разряда и увеличению межтарифных коэффициентов или числа самих разрядов.

В условиях неполной загрузки мощностей, старения основных фондов и других осложняющих факторов целесообразно применять новые подходы к планированию производства и численности персонала. Одним из них может быть комбинированный метод, основанный на сочетании стратегических факторов и тенденций в развитии предприятия и внутрипроизводственных задач и приоритетов в выполнении производственных программ. Примерная схема такого подхода приведена на рис.1.

Служба стратегического планирования на предприятии на основании перспективных маркетинговых исследований определяет объемы сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынках и на этом основании – основные показатели плана по труду и заработной плате.

Технические и экономические подразделения разрабатывают производственную программу для основных и вспомогательных цехов, которые, в свою очередь, рассчитывают необходимую численность персонала с учетом плановых объемов работ, материально-технического обеспечения и адаптированных норм времени и нормативов численности.

На последнем этапе проводится согласование расчетных потребностей структурных подразделений в рабочей силе и показателей по труду, определенных в блоке стратегического планирования. Все несоответствия решаются с учетом рейтинга этих подразделений, а завершающей фазой становится определение расчетных фондов оплаты труда. После получения окончательных показателей на всех участках проектируются мероприятия по изменениям в организации, нормировании и оплате труда, которые направляются в соответствующую службу управления предприятием для подготовки сводных аналитических материалов.

Наиболее сложную задачу составляет именно определение рейтингов цехов, к которому нужно подходить крайне осторожно, потому что даже незначительные его изменения без достаточного обоснования могут нарушить систему корпоративных отношений и потери будут значительно больше, чем временный выигрыш от роста эффективности отдельного цеха.

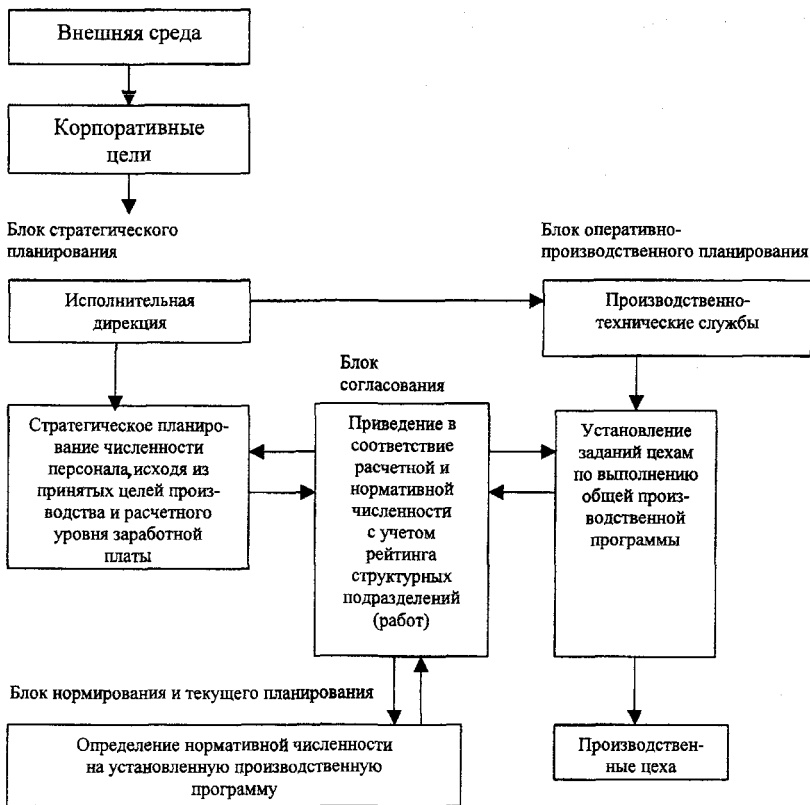


Рис. 1. Схема согласования нормативной численности

Таким образом, концепция согласования показателей стратегического и тактического планов в условиях переменного объема производства базируется на следующих положениях и этапах:

1) ревизия действующей нормативной базы, ее анализ, пересмотр и адаптация к изменившимся условиям производства, в том числе к состоянию сырьевой базы, техники и технологии, организации труда и производства, профессионально-квалификационному составу и т.п.;

2) расчет планов структурных подразделений с учетом проведенного многофакторного анализа и обеспечение их равной напряженности по степени обеспечения трудовыми и материальными ресурсами;

3) введение системы бюджетирования и расширение полномочий структурных подразделений в части расходования средств, включая перераспределение по статьям, и регулирования численности персонала в части приема и увольнения;

4) переход на укрупненные показатели бюджетирования с базовой расчетной ставкой и системой поправочных коэффициентов на модернизацию и износ оборудования, улучшение материально-технического снабжения и т.п. Показатели не должны меняться при экономии средств, вследствие организационных и других прогрессивных внутренних мероприятий в цехе;

5) введение механизма согласования корпоративных интересов, т.е. собственников и высших менеджеров предприятия в целом и отдельных структурных подразделений. Отметим еще раз, что мы понимаем их значительно шире, чем стандартную "триаду" (акционеры – совет директоров – правление), хотя и она чрезвычайно важна по нескольким причинам.

Во-первых, сам блок стратегического планирования в значительной мере зависит от миссии и целей предприятия. То есть, в какой мере и как согласованно совет директоров и правление видят свой бизнес социально ответственным. В какой мере они готовы идти на компромисс экономических и социальных интересов, то есть не ставит ли совет директоров, как выразитель интересов собственника, задачу максимизировать прибыль всеми доступными средствами, в том числе за счет снижения заработной платы и социальных выплат. Конечно, высший менеджмент компании, как более зависящий от состояния отношений в коллективе, может отстаивать интересы наемных работников, но возможности эти весьма ограничены.

Во-вторых, конфликты в сфере корпоративных отношений, как по внешним, так и по внутренним интересам, бывают весьма чувствительны. Как уже отмечалось, любой менеджмент, включая высший, объективно заинтересован в ненапряженных планах, то есть в наличии излишних ресурсов. Точно так же он негативно относится к контролю за собой и стремится его уменьшить. Терпимость менеджмента к напряженным планам можно повысить системой стимулирования, тогда и контроль будет восприниматься как нечто неизбежное. Но для этого нужны соответствующие подходы, которые в короткие сроки не создаются, так как должны быть адаптированы к условиям конкретной компании.

Наконец, в-третьих, этой сфере уделяется явно недостаточное внимание, как со стороны теории, так и на практике, о чем уже говорилось выше. В исследовании была сделана попытка выделить вопросы, которые не имеют нормативного обеспечения и сформулировать некоторые из них в опросном листе, приведенном к диссертации.

На рис.1 было показано, что высший менеджмент имеет ориентиры (а на ближайший период планы) выпуска продукции. На них может наложиться мнение собственника (управляющий компании) об издержках, что тоже оказывает влияние на определение показателя численности персонала. С другой стороны, структурные подразделения формируют свои планы исходя из стабильности объемов работ (выпуска продукции, объема услуг) и в любом случае негативно реагируют на задания по снижению издержек (опять же в основном численности персонала). Нормативные расчеты носят в определенной мере условный характер в том смысле, что в условиях снижения выпуска конечной продукции они почти всегда завышены. Кроме того, изменение по-

разному влияет на разные цехи. Может меняться и значимость цехов, которая и вовсе улавливается только экспертными оценками. Возникает проблема межструктурных согласований численности персонала, для которых предложена совокупность методов, приведенных в таблице 2.

Таблица 2

Методы согласования интересов при определении численности

Наименование	Содержание метода
Административный	Участку (бригаде) определяется расчетный фонд заработной платы и передается право расходовать экономию при директивном сокращении численности
Административно-экспертный	К расчетной численности и фонду заработной платы структурного подразделения применяется поправочный коэффициент с учетом рейтингов (производственного, технико-технологического, состояния основных средств, организации труда)
Нормативно-аналитический	К численности структурного подразделения поправочный коэффициент определяется по нормативному расчету $Ч = Ч_{ф}(K_1 + K_2 + K_3)$ K_1 – коэффициент, учитывающий удельный вес сделщиков K_2 – коэффициент, учитывающий численность работающих по нормированным заданиям K_3 – коэффициент, учитывающий прочие категории
Экспертно-нормативный	По отношению к нормативно-аналитическому методу вводится дополнительный поправочный коэффициент, учитывающий оценку взаимодействующих участков (бригад) о качестве работы нормируемого участка, в том числе по обслуживанию других подразделений
Экспертный	Индикативную численность (или поправочный коэффициент) определяет создаваемая экспертная группа специалистов соответствующего профиля
Хозрасчетный	Применяется для цехов (участков, бригад), которые по условиям работы могут быть выделены в самостоятельные подразделения вплоть до образования юридических лиц

Это позволяет считать доказанным третье защищаемое положение, что управленческие процессы требуют применения широкого спектра методов подготовки управленческих решений, к основным из которых могут быть отнесены нормативные и экспертные.

В связи с ограниченностью автореферата не имеется возможности подробно останавливаться на всех методах, схематично покажем содержание двух из них. При этом необходимо напомнить, о чем уже говорилось в теоретической части – они дают только ориентиры, только оценки интересов для того, кто будет принимать решение.

При административно-экспертном методе предпринимается попытка определить с помощью экспертного опроса, как используется персонал.

А именно – как оценивается со стороны обеспечиваемых цехов качество обслуживания, в каком физическом и моральном состоянии находятся основные средства, как относится руководство и персонал цеха к технико-технологической дисциплине и организации труда.

При нормативно-аналитическом методе, исходя из заданного директивно сокращения, определяются возможности структурных подразделений с анализом напряженности производственных заданий или уровня нормируемости работ.

Направления использования экспертных методов при согласовании интересов, в первую очередь при их выявлении и классификации, практически не ограничены. При этом, как было показано выше, речь идет не только о прогнозировании, но и о вопросах оперативного регулирования. Хотя необходимо иметь в виду как минимум два фактора: во-первых, это достаточно сложный технический процесс, который занимает много времени и сил. Во-вторых, если говорить о проведении экспертизы собственными силами, то есть специалистами предприятия, необходим достаточно длительный подготовительный период, когда готовятся как сами эксперты, так и процедура проведения экспертизы и интерпретации ее результатов.

В заключение о хозрасчетном методе. Вернее, это не расчетный метод, а мероприятие. Вспомогательные структурные подразделения крупного предприятия выводятся на самостоятельный баланс в виде закрытых акционерных обществ или других организационно-правовых форм. Сейчас такие шаги активно дебатировались, поскольку кроме внутреннего эффекта теоретически будут иметь и внешний – повышать конкурентную среду на рынке соответствующих услуг в Кировско-Апатитском районе. Но возможности действовать на локальных рынках у всех у них разные, поэтому с помощью авторской анкеты предпринята попытка исследовать этот вопрос на уровне руководства двух цехов, относительно имеющих возможности к такому шагу. Как видно из таблицы 3, составленной по материалам опроса по приведенной в диссертации анкете, отношение у них настороженное и более конструктивными считаются другие шаги.

Таким образом, показано, как для получения объективных результатов и согласования интересов на основании стандартных методических подходов необходимо разрабатывать систематизированные и адаптированные наборы методов, включая комбинированные.

**Отношение структурных подразделений
к повышению самостоятельности**

Вопросы и ответы	Распределение ответов, %	
	Цех 1	Цех 2
4.2. В какой форме может быть реализовано повышение самостоятельности?		
• предоставление права перераспределять расходы по статьям в пределах общей суммы	38	23
• предоставление права изменять условия оплаты труда персонала и нормы	32	22
• предоставление права получать сторонние заказы и самостоятельно расходовать полученные средства	26	39
• выделение цеха на самостоятельный баланс	12	16

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе решения поставленных в диссертационной работе задач сделаны следующие основные выводы:

1. Современный этап управления крупными предприятиями характерен тем, что именно они, в силу необходимости если ни проникновения, то взаимодействия с мировыми рынками, первыми стали отслеживать и адаптироваться к особенностям современного менеджмента.

Для последнего 90-е годы характеризовались уже пятым "прорывом" с тремя основными особенностями. Первая связана с некоторым возвратом к прошлому, к отказу от того, что финансы и информатизация всесильны, осознанием значения материально-технической базы современного производства и оказания услуг.

Вторая особенность – усиление международного характера управления вслед за переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, повышением роли международной конкуренции, и в то же время кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т.п. Наконец, третья особенность касается социальных, поведенческих аспектов – усиления внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности.

Можно констатировать, что на завершающем этапе переходного периода в отечественной экономике на крупных предприятиях начинает складываться социально-ответственный бизнес, основными принципами которого является не только экономичность и оперативность, но и комплексность, перспективность и согласованность.

2. Роль согласованности в теории управления трудно переоценить, поскольку в полном смысле управление - это не что иное, как постоянная

взаимозависимость, взаимодействие интересов личностей, групп и категорий людей, структурных подразделений, уровней управления и т.п.

В теории организации можно с определенной долей условности выделить три вида согласованности: когда интересы не вошли в противоречие и управленческое решение устраивает все взаимодействующие стороны по форме и содержанию; когда интересы уже вошли в противоречие и решение какую-то из сторон не устраивает, и, наконец, когда они вошли в антагонистическое противоречие (конфликт) и управленческое решение, не учитывающее этот факт, вызывает активное противодействие вплоть до невыполнения. Причем с точки зрения экономики предприятия каждый из этих этапов дает всевозрастающий ущерб.

Механизмом согласования интересов выступает договорной процесс и его завершающая часть – управленческое решение, по существу представляющее разновидность нормативного метода. Подготовка и сопровождение управленческих процессов должны проводиться также с использованием экспертных методов, которые дают хорошие результаты в случае скрытых (латентных) интересов и противоречий.

3. Разрушение многих хозяйственных связей вследствие непродуманного ведения реформ в начале 90-х годов и определенное отставание минерально-сырьевой базы обусловили резкое (более, чем 3-кратное) снижение выпуска продукции на ОАО "Апатит", при этом затраты превысили "точку минимальной окупаемости". Одновременно в деятельности предприятия появились серьезные внутренние разногласия и противоречия, в том числе связанные с утратой части проектных ориентиров.

Принятые управленческие решения по рационализации системы производства и сбыта, в том числе в отношении экспорта, позволили стабилизировать деятельность предприятия на уровне 9-10 млн.т концентратов в год и обеспечить прибыльную работу. Однако на деятельности предприятия продолжает негативно сказываться ценовая политика естественных монополий, приведшая к резкой деформации структуры издержек и снижению удельного веса заработной платы в себестоимости с 26 до 12% за последние 10 лет.

В целом на предприятии сохраняется достаточно высокий уровень нормируемости работ и затрат, в том числе с использованием сдельных расценок, однако он значительно колеблется по отдельным структурным подразделениям как в силу субъективных, так и объективных обстоятельств. В обогатительном комплексе в условиях близких по функциональному назначению участков и отделений апатито-нефелиновых фабрик (АНОФ-2 и АНОФ-3) численность их персонала имеет существенные различия, что требует дополнительного изучения не только производственных, но и обеспечивающих работ.

Учитывая, что на предприятии используются десятки тысяч норм, многие из которых взаимосвязаны, систематическая ревизия и модернизация их методами технического нормирования и опытно-статистическими сильно затруднена, а иногда и невозможна. Определенные результаты в этих условиях могут быть получены использованием экспертных методов.

С точки зрения согласования стратегических и тактических (оперативных) целей необходимо исследование корпоративных отношений на предприятии и согласование выявленных здесь интересов с внутренними интересами предприятия по регулированию издержек (численности персонала).

4. Внутренние интересы имеют сложную функционально-организационную структуру, при этом представителями (выразителями) интересов отдельных групп людей и структурных подразделений, даже уровней управления, как правило, выступают конкретные личности.

С определенным упрощением для производственных и трудовых отношений на уровне цеха классификационная таблица интересов разработана с выделением таких категорий персонала, как рабочие, инженерно-технические работники, линейные работники (руководители отделений, участков, бригад) и руководители цехов. В качестве направлений интересов выделены: организация производства и управления на предприятии, в цехе, на участке (в отделении, бригаде); организация и условия труда; условия отдыха; условия оплаты труда; отношения собственности (участие в собственности предприятия), социальные гарантии, предоставляемые предприятием и т.п.

Интересы в корпоративных отношениях целесообразно исследовать для таких групп, как члены советов директоров, члены правления и акционеры. Для двух первых групп подготовлены специальные анкеты.

5. Разработаны методические подходы для выявления и согласования интересов в таких сферах, как корпоративные отношения и регулирование численности и бюджетов структурных подразделений крупного промышленного предприятия, как примеров обоснования принятия стратегических и оперативных (тактических) решений.

Методический подход в первой сфере предполагает получение необходимой информации с помощью экспертного опроса, в том числе о нормативной и организационной обеспеченности взаимодействия совета директоров и высшего менеджмента, не только как основы для повышения организационной культуры, но как начального этапа формирования социально-ответственного бизнеса. При этом обоснована целесообразность более широкого понимания сферы корпоративных отношений.

К согласованию численности структурных подразделений могут применяться самые различные подходы (административный, нормативный, экспертный, экспертно-нормативный и т.п.), обоснованные и разработанные в диссертации. Целесообразность и результативность каждого из них определяется условиями экономической ситуации.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТАХ:

1. Нормирование численности персонала в условиях неполной загрузки мощностей. // Север и рынок, 1999, № 2. Апатиты: КНЦ РАН. – (0.3 п.л.).
2. Стимулирующая и социальная роль политики заработной платы на предприятии. // Тезисы научной конференции "Темпы и пропорции социально-экономических процессов на российском Севере", 19-20 апреля 2001 г. / Апатиты: КНЦ РАН, 2001. – (в соавторстве) (0.1 п.л.).
3. Формирование политики доходов в управлении промышленным предприятием. – Апатиты: КНЦ РАН, 2002. – (в соавторстве) (1.1 п.л.).
4. Экономика организации и нормирование труда. // Север рынок, 2002, № 1(7). Апатиты: КНЦ РАН. – (0.3 п.л.).
5. Согласование интересов в процессе управления промышленным предприятием. // Проблемы региональной экономики, 2003, № 1-4. Ижевск: Удмуртский государственный университет. – (в соавторстве) (0.4 п.л.).
6. Экспертные методы регулирования деятельности предприятия в условиях меняющейся конъюнктуры рынка. // Север и рынок, 2003, № 1(10). Апатиты: КНЦ РАН. - (0.4 п.л.).
7. Процедура применения экспертных оценок в организации производства. // Тезисы докладов международной конференции "Темпы и пропорции социально-экономических процессов регионах Севера", том 2, 9-11 апреля 2003 г. / Апатиты: КНЦ РАН, 2003. – (0.2 п.л.).
8. Методические подходы к формированию управленческих решений на промышленном предприятии. Апатиты: КНЦ РАН, 2003. – (в соавторстве) (3.6 п.л.).
9. Внутренние противоречия на предприятии: тенденции и регулирование. // Современные аспекты экономики, 2003, № 10 (38). М. – (в соавторстве) (0.2 п.л.).