

На правах рукописи

ПИКАЛОВ Вячеслав Анатольевич

**Организационные основы
объединения угледобывающих предприятий**

Специальность 08.00.28 - "Организация производства"

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата технических наук

Челябинск 1997

Работа выполнена в Научно-техническом центре угольной промышленности по открытым горным работам - Научно-исследовательском и проектно-конструкторском институте по добыче полезных ископаемых открытым способом (НИИОГР) Минтопэнерго РФ и УрО РАН.

Научный руководитель-

доктор технических наук, профессор

Галкин Владимир Алексеевич

Официальные оппоненты:

доктор технических наук, профессор

Ганицкий Всеволод Иванович;

кандидат технических наук

Климов Сергей Леонидович

Ведущая организация -

ОАО Холдинговая компания

“Концерн Кузбассразрезуголь”.

Защита диссертации состоится **24 декабря 1997** года в 13 часов 30 мин. на заседании диссертационного совета Д.135.10.01 в НИИОГРе по адресу: 454080, Челябинск, пр. Ленина, 83.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке НИИОГРа.

Автореферат разослан 24 ноября 1997 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета,

кандидат технических наук

А.М. Макаров

Актуальность работы. Переход предприятий России к функционированию по стандартам эффективности рыночной экономики сложен и характеризуется многими трудностями и противоречиями.

Кризисные явления, вызванные проблемами переходного периода, отрицательно сказались на экономическом потенциале угольной промышленности: объемы производства и его эффективность снижаются. С начала 90-х годов объем добычи угля уменьшился в 1,7 раза, уровень оплаты труда в сопоставимых ценах - в 2 раза, численность занятых работников при этом снизилась на 29%. Часть предприятий отрасли по-прежнему остаются низкоэффективными, дотационными и обременительными для бюджета страны.

Практика работы мировой угольной отрасли показывает высокую эффективность функционирования на рынке угольных компаний. В США продолжается процесс укрупнения угольных компаний, около 60% угля в стране производится десятью компаниями.

Сравнительный анализ отечественных угольных предприятий с зарубежными выявил разницу между ними в уровне показателей: количество персонала, необходимого для производства 1 т угля в 10-20 раз больше, расход ресурсов (себестоимость) на 1 т превышает в 1,5-2 раза, длительность оборота капитала в 3-4 раза больше, доля оборотного капитала в 3-4 раза меньше. Это объясняется неэффективностью структуры угольных предприятий России и ее элементов: отношений собственности, капитала, персонала, управления. Поэтому проводимые преобразования пока не дают результата, перелома негативных тенденций в отрасли не происходит.

Программа реструктуризации угольной промышленности России, проводимая в настоящее время на предприятиях отрасли, имеет своей целью преобразование неэффективных производственных объединений в эффективные угольные компании. Преобладающей формой объединения в настоящее время является консолидация государственных пакетов акций в угольных компаниях, что приводит к воспроизводству неэффективного уравнилельно-распределительного механизма. Следовательно, изменение внешней экономической среды не привело к изменению организационных форм объединения.

Поэтому исследование организационных основ объединения угледобывающих предприятий важно и актуально для обеспечения устойчивой работы угледобывающих предприятий и компаний в условиях рынка. Оно проводится в рамках федеральной целевой программы "Топливо и энергия" научно-

технической подпрограммы “Уголь России”, разрабатываемой по заданию Правительства РФ. Настоящая работа выполнена в соответствии с задачами этой программы и является ее составной частью.

Цель. Исследовать и разработать рациональные организационные основы объединения угледобывающих предприятий.

Идея работы. Формирование организационных основ объединения угледобывающих предприятий возможно при выявлении и согласовании баланса интересов участников объединения.

Основные задачи исследования:

1. Изучить структуру объединения угледобывающих предприятий и связь с ней результатов деятельности.
2. Исследовать организационные основы объединения угледобывающих предприятий.
3. Разработать методику выявления и поддержания баланса интересов в объединении.

Объект исследования. Структура угледобывающего предприятия и объединения.

Предмет исследования. Организационная основа объединения угледобывающих предприятий.

Методы исследований. Методы исследований базируются на системном подходе к изучению свойств исследуемого объекта и включают в себя анализ и обобщение научно-технической литературы, статистических данных, опыта эффективного и неэффективного функционирования производственных объединений, промышленных предприятий и компаний в России и за рубежом, методы факторного анализа, логико-вероятностного моделирования, “мозгового штурма” и деловых игр.

Обоснованность и достоверность научных выводов и рекомендаций подтверждается представительным объемом исходной статистической информации, полученной автором при разработке программ развития и бизнес-планов угледобывающих предприятий, ее корректной обработкой, сходимостью научных результатов с фактическими показателями работы предприятий.

Научная новизна:

1. Разработаны организационные основы объединения угледобывающих предприятий.

2. Определены рациональные уровни полномочий участников в иерархии объединения.
3. Разработана матрица баланса интересов угледобывающих предприятий в объединении.

Практическая значимость работы. Разработана методика выявления и поддержания баланса интересов угледобывающих предприятий в объединении, позволяющая повысить управляемость предприятиями на основе согласования индивидуальных и общих стратегий.

Реализация результатов работы. Результаты проведенных исследований использованы при разработке: “Программы структурных преобразований ЗАО “Шахта Распадская” (1995-97гг.), Программы достижения стратегических целей, обеспечивающих безопасное и эффективное развитие ЗАО “Междуречье” (1996-97гг.), Программы разработки и достижения стратегических целей, обеспечивающих эффективное развитие ОАО “Кузбассразрезуголь” (1997г.), “Бизнес-плана обеспечения жизнедеятельности ОАО “Разрез Талдинский” (1996г.), Программы обеспечения жизнедеятельности ОАО “Разрез Ерунаковский” (1996г.), Программы выхода из кризиса ОАО “Разрез Красный брод” (1996г.), “Бизнес-плана развития Мугунского и Тугнуйского разрезов ОАО “Востсибуголь” (1997г.), “Бизнес-плана развития Новоказанского разреза и шахты “Талдинская-Южная” ОАО “Прокопьевскуголь” (1997г.).

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались на республиканской научно-теоретической конференции “Россия на пути реформ: экономические и социально-культурные факторы модернизации социальной структуры общества”. Челябинск, 1997г., на научных семинарах НИИОГР (1993-1997гг.), технических советах, советах директоров и семинарах в акционерных обществах: “Разрез Талдинский” (1996г.), “Междуречье” (1996-97гг.), “Разрез Калтанский” (1995г.), “Разрез Бачатский” (1995-96гг.), “Востсибуголь”(1996-97гг.), “Разрез Красный Брод” (1996г.), “Шахта Распадская” (1995-96гг.), “Челябинскуголь” (1997г.).

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в 7 работах.

Объем и структура работы. Диссертация изложена на 126 страницах машинописного текста, состоит из введения, 4 глав, заключения и списка литературы из 142 наименований, включает 31 рисунок и 19 таблиц.

Основное содержание работы. Вопросу объединения предприятий и их организационным формам были посвящены труды отечественных ученых: акад. Аганбегяна А.Г., д.э.н. Баева Л.А., д.т.н. Астахова А.С., Аксененко А.Ф., Галкина В.А., Ганицкого В.И., Краснянского Г.Л., Красильникова Б.П., Кузнецова В.И., Малышева Ю.Н., Никишичева Б.Г., Хохлакова В.С., Чернегова Ю.А., Шеремета А.Д., Яновского А.Б., к.т.н. Климова С.Л., Макарова А.М. а также труды зарубежных исследователей и ученых М. Портера, Т. Петерса и Р.Уотермена, И.Ансоффа, Б.Карлофа и других.

В этих работах доказано, что устойчивая жизнедеятельность в современной и прогнозируемой экономической обстановке возможна при новом уровне организационной структуры объединения. Новый уровень может быть достигнут изменением организационных основ объединения предприятий.

Ситуация на внутреннем угольном рынке России на ближайшие годы характеризуется понижением спроса (рис.1), что приведет к возрастанию конкуренции между производителями.

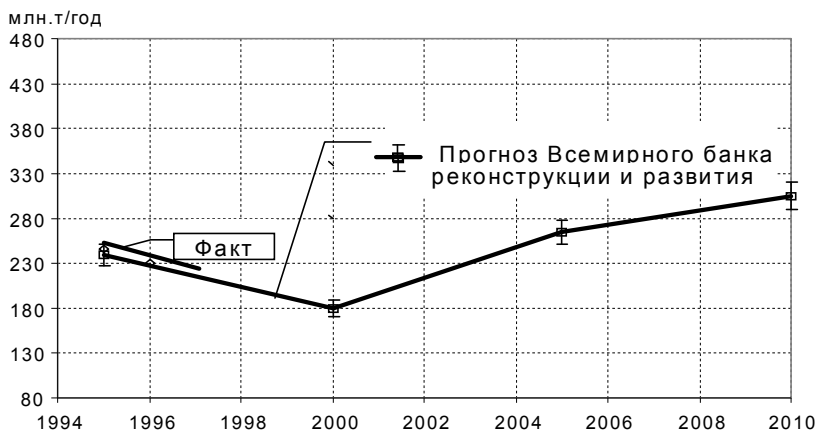


Рис. 1. Прогноз потребности экономики России в угле

Дальнейшее развитие рынка и связанный с ним процесс формирования новых экономических отношений вызвал необходимость пересмотра организационных основ объединения производственных предприятий.

Под организационными основами объединения в данной работе автором понимаются принципы, порядок и правила создания новых и реформирования действующих угледобывающих объединений в рамках новых экономических условий.

Баланс интересов, являющийся основным принципом создания жизнеспособных форм объединения угледобывающих предприятий, достигается различной степенью централизации основных стратегических элементов - имущества, прав собственности, финансов, персонала, технологии и управляющей системы.

До 1990г. все угольные предприятия входили в жестко централизованные объединения, которые имели производственную и социально-экономическую функцию. Наличие или отсутствие конкурентных преимуществ у различных производителей практически не влияло на положение работников и руководителей, так как финансовые потоки перераспределялись в масштабах отрасли, угольная продукция не продавалась, а поставлялась потребителям по разнарядке Госплана через органы Госснаба (рис. 2).

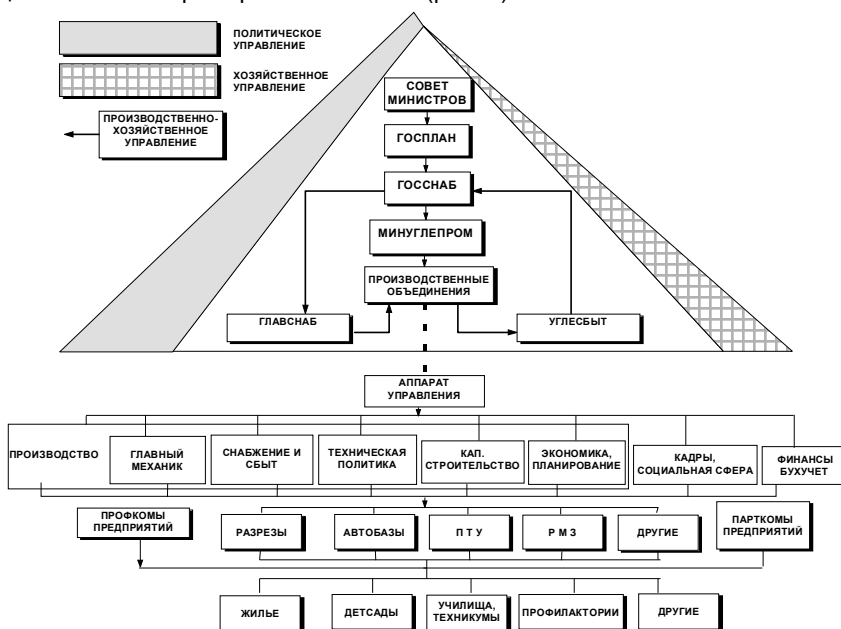


Рис. 2. Структура управления угольной отраслью в плановой экономике

Уравнилельно-распределительная система привела к низкой инициативе и отсутствию навыков управления в условиях рыночных отношений. Это не позволило предприятиям эффективно реализовать экономические и технические возможности, открывающиеся с развитием рынка.

В процессе приватизации в угольной промышленности России из 54 объединений и предприятий, подлежащих приватизации в соответствии с Указом Президента РФ №1702 от 30.12.92 было создано более 500 акционерных обществ, в том числе 379 с закреплением пакетов акций в федеральной собственности. Доля акций, закрепленных в федеральной собственности, находилась в пределах 35-60%.

Большинство угледобывающих предприятий в 1993-94гг. были преобразованы в акционерные общества. Первые предприятия акционировались в виде закрытых акционерных обществ (ЗАО “Распадская”, ЗАО “Междуречье”), в последующем практически все оставшиеся предприятия акционировались в открытые акционерные общества. Государственную форму собственности сохранили два объединения (“Арктикуголь” и “Якутуголь”).

С 1996г. преобладающей формой объединения в отрасли, в соответствии с Указом Президента №168 от 09.02.96 становятся акционерные угольные компании, создаваемые по территориальному признаку. В уставный капитал этих компаний включаются 35-40% обыкновенных акций, закрепленных в федеральной собственности, 10-15% обыкновенных акций, закрепленных за региональными органами власти, 10-15% обыкновенных акций, находящихся в собственности объединений, на базе которых формируются угольные компании (рис. 3).

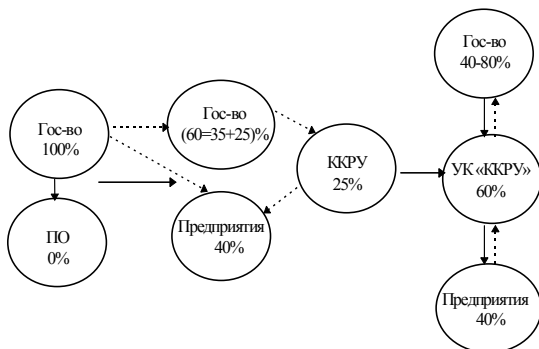


Рис. 3. Эволюция собственности (на примере АО “Концерн Кузбассразрезуголь”)

Основной целью формирования угольных компаний являлось обеспечение управляемости “низовыми” АО, более рациональное решение проблемы банкротства, санации и закрытия нерентабельных предприятий, не попадающих в компании.

Таким образом предполагалось рентабельные предприятия объединить в перспективные компании. Однако, практика создания компаний показывает, что

недостаток государственных денежных средств на закрытие и поддержание нерентабельных предприятий заставляет объединять в территориальные компании все предприятия (рис. 4). При этом воспроизводится уравнилельно-распределительная система на уровне объединения и экономятся бюджетные средства.

Такое объединение не создает основ эффективной компании и не решает долговременных целей собственника. Без учета интересов всех участников объединения и без расчета баланса этих интересов, невозможно создание жизнеспособного объединения.

Приведенные на рис.5 основные показатели работы угольных компаний России в 1996г. показывают, что в угольной промышленности наблюдается положительный эффект масштаба. Прослеживается тенденция снижения себестоимости при увеличении объема добычи. Следовательно, создание объединений целесообразно.

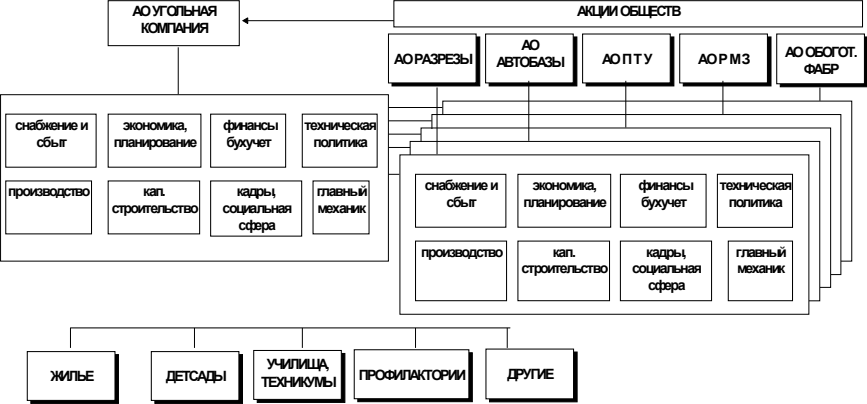
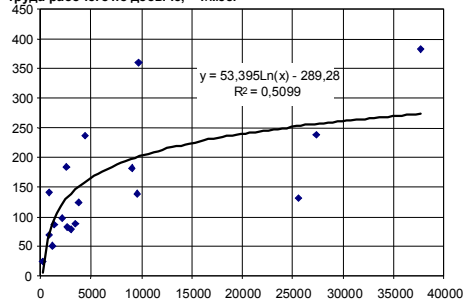


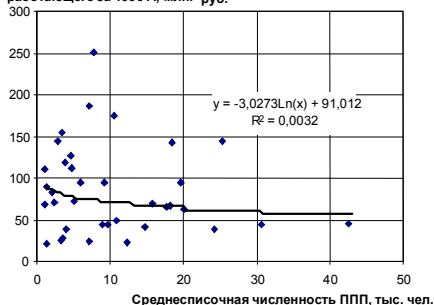
Рис. 4. Структура угольных компаний, созданных путем консолидации пакетов акций

Известно, что использование положительных свойств эффекта масштаба позволяет предприятиям при объединении в компанию снижать трансформационные издержки (по производству продукции) и транзакционные издержки (по размещению ее на рынке) за счет оптимизации параметров ресурсных потоков. Это возможно при четко просчитанных выгодах соединения тех или иных ресурсов в компании различной степени централизации.

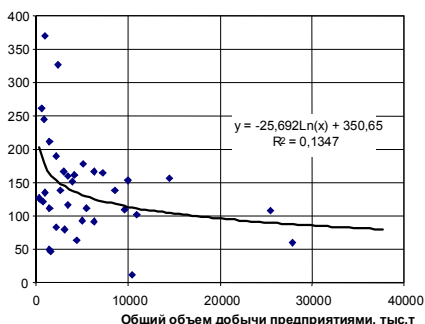
Среднемесячная производительность
труда рабочего по добыче, т/мес.



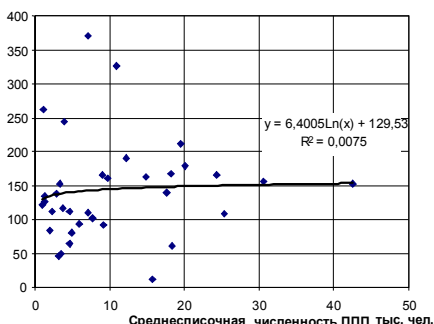
Выработка товарной продукции на одного
работающего за 1996 г., млн. руб.



Себестоимость, тыс. руб./т



Себестоимость, тыс. руб./т



**Рис. 5. Показатели работы угледобывающих компаний
и предприятий России в 1996г.**

Баланс интересов объединяющихся предприятий возникает при условии, что каждый из участников объединения осознает и выбирает своей целевой функцией жизнеспособность, она становится его потребностью.

Создание, функционирование и развитие объединения невозможно без совпадения потребностей предприятий в жизнеспособности.

Динамично развивающаяся внешняя среда корректирует интересы участников объединения. Для сохранения баланса интересов достаточно чтобы они совпадали и были направлены на развитие.

Баланс интересов участников объединения предполагает выявление основных субъектов (государство, отраслевые органы управления, руководители существующих угольных компаний, руководители и персонал угледобывающих предприятий) и их возможных интересов.

Для сопоставления потребностей и определения возможности балансирования интересов основных участников объединения автором данного исследования предлагается матрица интересов (рис. 6).

В качестве аналога взята матрица преобразований неэффективного объединения в эффективную угольную компанию, разработанная В.И. Кузнецовым.

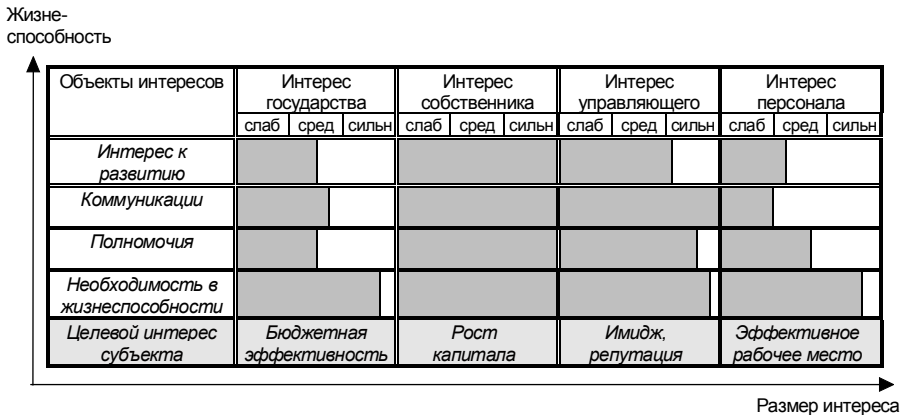


Рис. 6. Матрица интересов в объединении

Организационными основами объединения угледобывающих предприятий являются: необходимость обеспечения жизнеспособности, достаточное распределение прав и ответственности, эффективные коммуникации, интерес к развитию.

Матрица составлена на основании социологического исследования более трехсот специалистов и руководителей предприятий и компаний, более двух тысяч работников этих предприятий, около ста представителей государственного управления отраслью, более тридцати собственников (владельцев крупных пакетов акций угольных предприятий).

Соотнесение интересов различных групп участников объединения представлено в табл. 1.

Матрица интересов имеет практическое значение при разработке бизнес-планов и программ развития предприятий, компаний с привлечением всех заинтересованных сторон: руководителей и членов управляющих команд предприятий-

Таблица 1

Соотнесение интересов различных групп участников объединения

		Собственник				Управляющий				Государство				Персонал			
		Интерес	Коммуникации	Полномочия	Жизнеспособность	Интерес	Коммуникации	Полномочия	Жизнеспособность	Интерес	Коммуникации	Полномочия	Жизнеспособность	Интерес	Коммуникации	Полномочия	Жизнеспособность
Собственник	Интерес		+	+	+	+	±	-	+	+	±	-	+	+	±	-	+
	Коммуникации			+	+	-	+	-	+	-	±	-	+	-	±	-	+
	Полномочия				0	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+
	Жизнеспособность					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управляющий	Интерес						+	+	+	+	±	-	+	+	±	-	+
	Коммуникации							+	+	-	+	-	+	-	±	-	+
	Полномочия								0	-	-	-	+	-	-	-	+
	Жизнеспособность									+	+	+	+	+	+	+	+
Государство	Интерес										+	+	+	+	+	+	+
	Коммуникации											+	+	+	+	+	+
	Полномочия												0	+	+	+	+
	Жизнеспособность													+	+	+	+
Персонал	Интерес														+	+	+
	Коммуникации															+	+
	Полномочия																0
	Жизнеспособность																

+ - совпадение интереса, - - противоречие интересов, 0 - нейтральный интерес

участников. Она позволяет в наибольшей мере определить частные и общие интересы, выработать стратегию развития (рис. 7). Графики отражают разнообразие стратегий и разную степень реализации в программах интересов субъектов экономической деятельности.

Бюджетная эффективность проекта отражает интересы государства и территории. Выручка и прибыль на рабочее место, себестоимость и производительность труда в наибольшей мере интересуют лидера и управляющую команду предприятия. Уровень заработной платы и стабильность развития компании в длительной перспективе в наибольшей мере отражают интересы персонала.

В отличие от прежних производственных объединений, организационная структура компаний должна быть адаптивной: реагировать на конъюнктуру рынка, на поведение потребителей и конкурентов. Адаптивность предполагает адекватное реагирование на сигналы внешней среды, позволяющее сохранить не только сегодняшнюю жизнедеятельность предприятия, но и его жизнеспособность в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

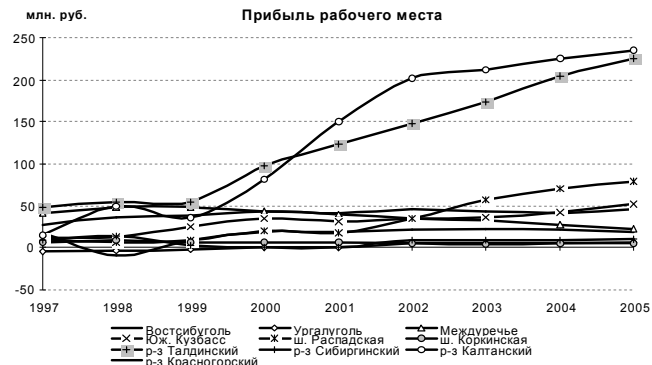
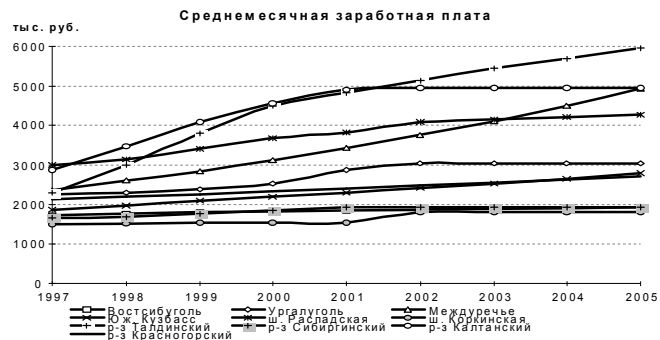
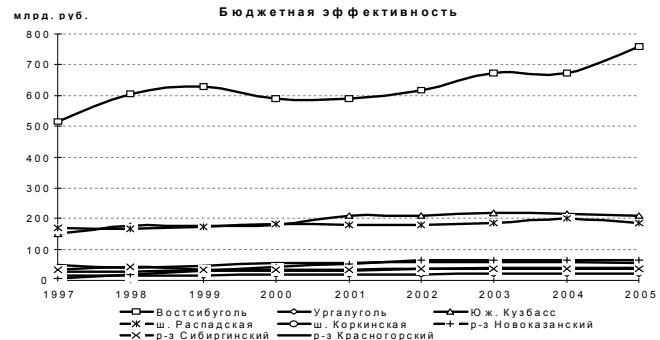
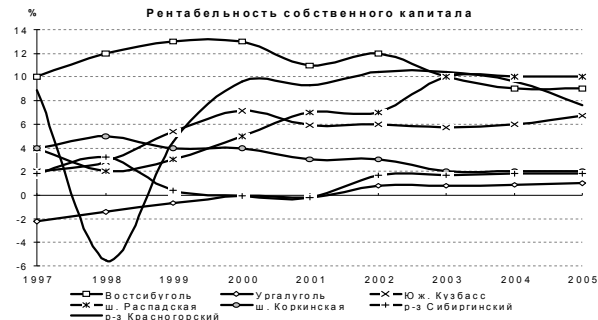


Рис. 7. Прогнозные параметры развития угольных предприятий и компаний

Если лидером и управляющей командой одного предприятия осознана необходимость обеспечения жизнеспособности своего предприятия, то с такими лидером и командой возможна интеграция других таких же лидеров и команд, позволяющая через объединение произвести усиление сильных сторон предприятий и уменьшить влияние слабых.

Одной из организационных основ создаваемого объединения, является распределение полномочий и ответственности в новой структуре. Директора самостоятельных предприятий проходят испытание на снижение своего статуса, так как часть своих полномочий по взаимодействию с внешней средой они передают в управление компанией. Объединение возможно, если все участники имеют выигрыш существенно больший, чем проигрыш, если результатом объединения явится совместный выигрыш.

Создание объединения, как и любой другой организации, позволяющей работникам совместно достигать свои локальные и общую цели, невозможно, если собственник не делегирует ограниченные права распоряжения, использования и контроля собственности, доходов и расходов, усилий персонала, т.е. необходима система полномочий (рис. 8).



Рис. 8. Схема распределения полномочий в распоряжении ресурсными потоками

Система полномочий определяет границы возможностей и ответственности управляющей команды и персонала в разработке и выполнении задач в соответствии с общей стратегией объединения.

Система распределения полномочий реагирует на изменения внешней среды так, чтобы обеспечивать объединению, как минимум, необходимый уровень жизнеспособности. Управляющая система должна обеспечивать изменение характера и возможностей соподчинения работников по вертикали и

форму их координации по горизонтали. Это достигается за счет изменения, в первую очередь, связей в коммуникационных сетях.

В случае угрозы жизнеспособности должны преобладать команды по вертикали, так как в данный момент решающее значение имеет время прохождения команд и реакции работников, согласованность действий.

В других случаях возможно преобладание связей по горизонтали с сохранением координирующего действия вертикали: создание команд, творческих коллективов и т. п., что позволяет совместно вырабатывать общие цели, мотивировать работников. Поэтому современные организационные структуры (например, матричного, конгломератного типа) - адаптивные.

Процесс делегирования полномочий невозможен без системы коммуникаций, которая необходима не только для передачи и обработки информации, но и осуществления обратной связи - контроля. Без контроля не может быть эффективных полномочий.

Система коммуникаций в адаптивных организационных структурах должна быть целесообразной, т.е. обеспечивать обмен информацией и контроль с наименьшими затратами. Для этого она должна реагировать на изменения внешней среды и нарушения баланса интересов участников объединения.

Адаптивность системы полномочий и целесообразная система коммуникаций позволяет руководству объединения ликвидировать возникший дисбаланс (расхождение) интересов путем изменения соответствующих полномочий и коммуникаций. Если в результате таких действий баланс не восстанавливается, а расхождение интересов наблюдается в главном - в сопоставлении потребностей в жизнеспособности объединения, то выявляется деструктивный элемент в объединении, проводится работа по его замене, если это целесообразно, если нет - то отторжение (вывод из состава объединения) или ликвидация (внутри объединения).

Одним из способов обеспечения баланса интересов является управление ресурсными потоками в объединении. Для развития организационных структур компании в этом направлении требуется (рис. 9):

- централизация 50 -90% объемов сбыта угля и снабжения ресурсами;

- сохранение оперативных функций управления на уровне предприятий (удовлетворение потребностей в материалах и выплате заработной платы);
- централизация финансовых служб предприятий для оптимизации финансово-ресурсных потоков, повышения оперативности управления ресурсами, улучшения состояния компании в целом.

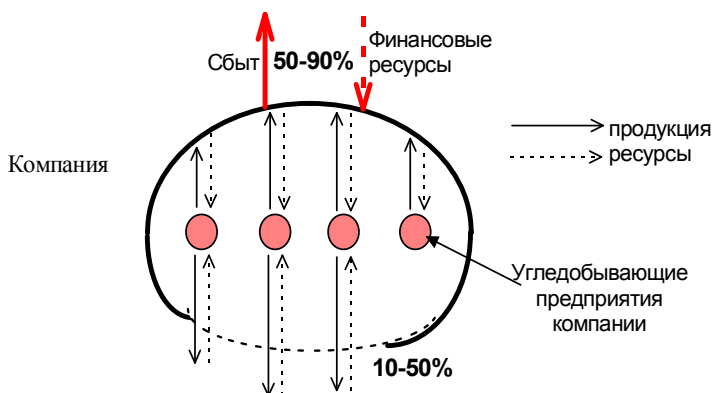


Рис. 9. Управление объединением через распределение ресурсов

Реализация данного направления позволяет осуществить более жесткий контроль за поступлением финансовых средств и расходом ресурсов; проводить единую налоговую и сбытовую политику.

В то же время, в жестко централизованных структурах существует опасность падения инициативы руководителей предприятий; концентрации кредиторской задолженности в одном месте, роста аппарата управления.

Для избежания этого, предпочтительным является распределение полномочий и функций между компанией и предприятиями, приведенное в табл. 2.

Организационные взаимоотношения между предприятием и компанией строятся либо на основе согласования, либо на основе распределения полномочий.

Для того, чтобы своевременно выявить все имеющиеся противоречия между участниками объединения и найти пути их разрешения целесообразно использовать методы коллективного поиска решений: деловые игры и имитационно-моделирующие семинары.

Таблица 2

Распределение полномочий и функций

1. Рынки сбыта, ценовая политика	○Согласование на уровне сбытовых подразделений
2. Очередность поставок	○Принятие решения на уровне компании
3. Производственные показатели	○Разработка на уровне предприятий ○Утверждение компанией ○Контроль
4. Затраты	○Разработка на уровне предприятий ○Свод плановых и фактических показателей на уровне компании ○Лимитирование расходов
5. Прибыль	○Разработка на уровне предприятий ○Свод плановых и фактических показателей на уровне компании ○Использование на уровне компании
6. Инвестиции	○Текущие - планирование и осуществление на уровне предприятий ○Стратегические утверждаются на уровне компании ○Привлечение на уровне компании
7. Финансовый план	○Текущий - на уровне предприятия ○Свод стратегический - на уровне компании
8. Численность, заработная плата	○Координация на уровне компании

Семинар представляет собой метод достижения целей объединения интенсивным групповым поиском эффективных решений в ситуациях, когда традиционные методы выработки решений (сбор предложений, совещания, конференции и т. д.) не дают требуемого эффекта.

При осуществлении преобразований, направленных на объединение предприятий, метод семинара целесообразно использовать в нескольких случаях:

при анализе положения отдельного предприятия работниками его управленческого аппарата и персоналом;

при анализе внутриорганизационных проблем и выработке решений по ним (проблемы управления, производства и т. д.);

при решении вопроса о выборе предприятием участников и формы будущего объединения (в случае, если руководство предприятия приняло решение об объединении с другими предприятиями);

при выработке баланса интересов и правил взаимодействия между участниками объединения.

Область применения метода семинара можно проиллюстрировать следующими примерами, приведенными в табл. 3.

Таблица 3

Цели и результаты семинаров

Название предприятия и семинара	Сроки проведения семинара	Количество участников предприятия	Цели семинара	Результаты семинара
1	2	3	4	5
АО "Шахта Распадская" "Развитие экономических взаимоотношений между подразделениями АО "Шахта Распадская"	20-26 мая 1995г.	12	Диагностика оргструктуры. Определение шагов изменений. Разработка принципов внутрихозяйственного расчета.	Перечень первоочередных шагов по реализации изменений. Перечень предварительных принципов внутрихозяйственного расчета.
АО "Шахта Распадская" "Обеспечение жизнедеятельности АО "Шахта Распадская"	6-14 октября 1995г.	21	Привлечь как можно более широкий круг работников шахты к процессу планирования и проведения преобразований. Осмыслить состояние и перспективы предприятия.	Участники прорисовали образы предприятия, работника и директора. Оценили личные потребности и баланс интересов субъектов предприятия. Определили стратегические направления повышения доходности. Проработали вопрос о переводе подразделений на хозяйственную самостоятельность.
АО "Шахта Распадская" "Обеспечение жизнедеятельности АО "Шахта Распадская" (второй семинар)	20-26 октября 1995г.	19	Осознание участниками семинара необходимости проведения изменений на шахте. Формирование измеримого образа и путей достижения жизнеспособности шахты и ее структурных подразделений	Определены стратегические цели шахты, достижение которых обеспечивает необходимую конкурентоспособность предприятия. Выработаны обеспечивающие стратегии: структурная, финансовая и маркетинговая. Разработаны укрупненные бизнес-планы развития подразделений.
АО "Шахта Распадская" "Обеспечение жизнедеятельности АО "Шахта Распадская" (третий семинар)	22-26 января 1996г.	34	Определение стратегических рубежей, позволяющих достичь более высокого уровня эффективности производства. Разработка программы действий на 1996г. Разработка основных принципов хозяйственного расчета и определение места и роли каждого участника семинара в реализации разработанных принципов.	Осуществлена предварительная постановка целей до 2000 года. Разработана программа действий на 1996г. Разработаны принципы хозяйственного расчета.
АООТ "Разрез Талдинский" "Бизнес-план обеспечения жизнедеятельности АООТ "Разрез Талдинский"	18 - 23 февраля 1996г.	30	Определить проблемы, которые мешают предприятию эффективно работать. Прорисовать образы настоящего и будущего. Определить баланс интересов субъектов предприятия. Разработать укрупненный вариант бизнес-плана развития.	Укрупненный вариант бизнес-плана развития.
АООТ "Разрез Красный Брод" "Программа выхода из кризиса АООТ "Разрез Красный Брод" (2 этапа)	1 этап: 30 января - 2 февраля 1996г. 2 этап: 28 февраля - 2 марта 1996г.	28	Определение параметров предприятия и действий, необходимых для преодоления критической ситуации.	Программа выхода из кризиса.
АО "Междуречье" "Постановка, пути и способы достижения стратегических целей, обеспечивающих безопасное"	4 - 8 мая 1996г.	28	Анализ внешней и внутренней среды предприятия и постановка стратегических целей.	Осуществлен анализ внешней и внутренней среды предприятия. Определены параметры конкурентоспособного рабочего места. Определены возможные пути сокращения

и эффективное развитие АО "Междуречье"				численности. Разработаны стратегические цели АО на 5 лет. Разработана структура бизнес-плана развития.
--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
АО "Междуречье" "Эффективное предприятие, эффективное управление, лидер и управляющая команда"	4 - 8 мая 1997г.	27	Более конкретно проработать цели и пути их достижения. Определить роль лидера и управляющей команды, их цели.	Разработан перечень первоочередных мер по осуществлению изменений. Разработаны личные планы развития участников семинара.
ОАО Холдинговая компания "Кузбассразрез-уголь" "Преобразование производственного объединения в эффективную угольную компанию"	31 марта - 4 апреля 1997г.	31	Осуществить анализ внешней и внутренней среды предприятия. Разработать стратегические цели и пути их достижения. Определить перечень первоочередных мероприятий.	Разработаны стратегические цели ОАО и пути их достижения, первоочередные мероприятия по осуществлению преобразований. Оценена роль управляющей команды.
ОАО Холдинговая компания "Кузбассразрез-уголь" "Как управлять компанией, чтобы сделать ее эффективной"	9 - 13 июня 1997г.	33	Определить методы и систему управления, которые позволят сделать компанию эффективной.	Определены отличия принципов управления при социализме и в рынке. Определены отличия между понятиями "директор и управляющий персонал" и "лидер и управляющая команда". Дан ответ на вопрос: кто и как должен управлять компанией, чтобы сделать ее эффективной.

Эффективность применения семинара для выработки решений объясняется следующими главными факторами:

- эффект форума, то есть особая многосторонняя и неранговая представительность участников, не совпадающая с принятыми принципами формирования состава участников совещаний;
- эффект резиденциальности, то есть объединение участников общим, относительно изолированным местом жизни и работы. Это мобилизует временные и коммуникационные резервы семинара, дает возможность неформального общения;
- эффект обмена, то есть демонстрация и осознание участниками позиций, целей и мотивов друг друга;
- эффект игротехники, то есть активизирующее и направляющее воздействие методического аппарата организаторов групповой работы и ведущего семинара.

Кроме того, эффективность применения семинара заключается в получении многократного результата: разработке конкретных рекомендаций по решению актуальной задачи; выработке у участников навыков сотрудничества и коллективного решения общих проблем; повышении их способности к более инициативному выполнению своих, а также принятию на себя новых функций.

Таким образом, семинар как эффективная форма выработки решений позволяет путем осуществления логически связанных шагов (туров) всесторонне рассмотреть проблемное поле участников объединения, учесть интересы всех его субъектов и выработать группу равноценных целей.

Заключение

В диссертации на основании выполненного автором исследования структур угледобывающих предприятий и объединений решена существенная для организации горного производства задача выявления необходимых и достаточных организационных основ объединения, обеспечивающих его жизнеспособность.

Основные выводы исследования заключаются в следующем:

После ликвидации централизованного управления угольной промышленностью многие угледобывающие предприятия снизили эффективность. Для обеспечения их жизнеспособности государственные органы и сами предприятия разрабатывают программы выхода из кризиса путем преобразований. Однако, многие создаваемые угольные компании воспроизводят по сути старую структуру производственных объединений, поэтому в динамичной внешней среде они не могут быть жизнеспособными.

Организационными основами объединения угледобывающих предприятий, обеспечивающими его адаптивность, являются: принцип необходимости обеспечения жизнеспособности, достаточное распределение прав и ответственности, эффективные коммуникации. Главной организационной основой является согласование частных интересов угледобывающих предприятий через общий интерес объединения.

Необходимым условием возникновения баланса интересов является совпадение потребностей объединяющихся предприятий в жизнеспособности. Достаточным условием поддержания баланса является совпадение интересов объединяющихся предприятий к развитию. Использование адаптивных организационных основ позволяет поддерживать баланс интересов, а следовательно, разрабатывать и реализовывать стратегию развития жизнеспособного объединения. Инструментом диагностики баланса интересов является разработанная автором матрица интересов участников объединения.

Эффективность объединения обеспечивается сбалансированной системой полномочий и ответственности, а также целесообразной системой коммуникаций. Коммуникации должны быть адаптивными и чувствительными к источникам дисбаланса интересов в распоряжении, использовании и контроле собственности, доходов и расходов, поведению персонала. Дисбаланс, не угрожающий жизнеспособности объединения, ликвидируется изменением полномочий и коммуникаций в иерархии управления. В случае угрозы жизне-

способности необходима замена деструктивного элемента, его отторжение или ликвидация.

Реализация преимуществ адаптивной организационной структуры возможна только при наличии инициатора объединения. Практика эффективных преобразований показывает, что наиболее рациональным методом действий лидера объединения по созданию управляющей команды являются, помимо делегирования полномочий и контроля ответственности, имитационно-моделирующие семинары и деловые игры. Процесс создания управляющей команды также базируется на выявленных организационных основах.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

Кузнецов В. И., Галкин В. А., Макаров А. М., Пикалов В.А. и др. Преобразование производственного объединения в эффективную угольную компанию.//Челябинск: РЕКПОЛ, 1997, 64с.

Кузнецов В. И., Галкин В. А., Козовой Г. И., Пикалов В.А. и др. Управление преобразованием производственного объединения по открытой угледобыче в эффективную компанию.//Челябинск: РЕКПОЛ, 1997, 50с.

Баев И.А., Каплан А.В., Макаров А.М., Пикалов В.А., Соколовский А.В. Финансово-экономическая модель для выбора варианта эффективного развития угледобывающего предприятия.//Проблемы реструктуризации угледобывающих предприятий. Выпуск1./ Труды НИИОГР. -Челябинск: РЕКПОЛ, 1996. с.28-31.

Макаров А.М., Соколовский А.В., Пикалов В.А. Бизнес-план - надежное средство поиска эффективной стратегии предприятия./Уголь -1997. -№1, с.17-19.

Пикалов В.А. Эффективность - критерий расширения прав руководителей по управлению имуществом./ Уголь, №6, 1997. с.38.

Павлова Н.Ф., Гуревич М.А., Пикалов В.А. и др. Содержание труда руководителей угледобывающих предприятий.//Тезисы докладов республиканской научно-теоретической конференции "Россия на пути реформ: экономические и социально-культурные факторы модернизации социальной структуры общества". Челябинск, 1997. с.170-174.

7.Пикалов В.А. Баланс интересов - организационная основа объединения предприятий в угольную компанию.//Проблемы реструктуризации угледобывающих предприятий. Выпуск 2./ Труды НИИОГР. Челябинск.: РЕКПОЛ, 1997. с.39-42.

Сдано в набор 18.11.1997.

формат 60x84 1/16

Объем 1 п. л.

тираж 100 экз.

Отпечатано на копировально-множительной технике в НИИОГРе

454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 83

