

**В.С. Селин, В.А. Цукерман, И.В. Селин**  
**ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ**  
**ГОРНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ С ПРИМЕНЕНИЕМ**  
**МЕХАНИЗМА СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ\***

*В управлении производством межструктурные и межличностные отношения являются важнейшим направлением регулирования и основной сферой возникновения конфликтов, в той или иной мере влияющих на эффективность деятельности. В предлагаемой статье в качестве инновационного фактора рассматриваются методические подходы к согласованию интересов на различных уровнях и предупреждению возникновения конфликтных ситуаций. Особое внимание уделено политике формирования доходов как одному из наиболее противоречивых направлений в деятельности горнопромышленного предприятия.*

*Ключевые слова: управление, инновации, промышленность, горное предприятие, интересы, доходы, согласование, эффективность, регулирование.*

Управление обычно рассматривается как обоснованное и целенаправленное воздействие со стороны субъектов управления на экономические ресурсы, осуществляемое с целью организовать их функционирование для получения необходимых результатов. Выработка ясного направления развития позволяет избежать противоречий и рассогласований в деятельности предприятия. Согласно закону аккумулированного опыта эффективность управления повышается с течением времени. Смена курса и просто возникновение элементов нестабильности приводит к разрушению аккумулированного опыта и потере эффективности. Основным элементом, приводящим к потерям, являются конфликтные ситуации.

Важным инструментом, позволяющим если не исключить, то снизить саму вероятность возникновения конфликтов, являются управленческие нововведения, реализуемые по мере возник-

новения возмущений во внешней или внутренней среде предприятия. Именно этому виду инноваций уделяется явно недостаточное внимание. Действительно, технико-технологические инновации быстрее дают ощутимые, а часто и измеримые конкурентные преимущества объекту управления. Эффект, который дает совершенствование управления, не так заметен, зачастую трудно измерим. Однако не учитывается при этом тот факт, что именно организационные нововведения гарантируют переход из исходного состояния в требуемое, в том числе в технологических проектах. И чем более продуманно и понятно для участников планируемое мероприятие, чем в большей мере совпадают их интересы, тем более эффективно реализуется инновация [1].

Управление крупным промышленным предприятием по существу представляет собой процесс постоянного согласования интересов для решения

\* Статья подготовлена на основе научных исследований, выполненных при финансовой поддержке гранта Российского гуманитарного научного фонда (проект 15-02-00540) – Теоретические основы и механизм согласования государственной, региональной и корпоративной инновационной политики в Арктике.

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 осуществляется смена критерия деятельности с целевого на эффективность, но и происходит утрата многих проектных ориентиров вследствие разрушения многих 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 необходимый механизм взаимодействия по всей цепочке планирования, организации, мотивации и контроля. Завершающим этапом любого согласительного процесса является принятие управленческих решений, а это означает необходимость создания системы их обоснования.

В статье не ставится задача рассмотреть все методы и согласовать все интересы, а остается попытка выделить наиболее важные из них для конкретного горного предприятия. Что касается методов, то в качестве базовых принимались 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.

Можно с достаточной степенью обоснованности утверждать, что 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 определяет актуальность данного раздела инновационного управления.

Сфера согласования интересов чрезвычайно обширна, по существу, она охватывает все направления деятельности предприятия, которые предполагают использование тех или иных ресурсов, в частности рабочей силы. Даже полностью автоматизированные производства так или иначе включены в общий процесс, взаимодействуют с другими структурными подразделениями и влияют на общие результаты деятельности предприятия, т.е. могут быть причиной конфликта.

Одним из таких направлений является согласование оценки вклада, связанное с различиями в оценке значимости собственного вклада в успех или неудачу дела со стороны его участников. Конфликты возникают при распределении дохода (прибыли) между самостоятельными (юридическими лицами) участниками производственной (финансовой) «цепочки» или размера вознаграждения между структурными подразделениями предприятия. Однако в первом случае это внешние для предприятия согласования. К наиболее часто встречающимся внутренним проблемам относятся конфликты между структурными подразделениями, обеспечивающими выполнение различных функций или этапов выпуска продукции.

Например, в ОАО «Апатит» выделена необходимость такого рода согласований между конструкторским бюро или центральной технологической лабораторией и структурными подразделениями (обогащительными фабриками, ремонтно-механическим, ремонтно-монтажным цехами и т.п.), реализующими их разработки. Договорной процесс в этом случае осуществляется не только и даже не столько на межцеховом уровне, сколько координацией руководства объединения, как наиболее заинтересованного в инновационных процессах.

При этом возможен конфликт еще одного рода: выпуск новой продукции и освоение новых рынков всегда дорогостоящий и достаточно рискованный процесс, требующий выделения дополнительных ресурсов на свое проведение. Даже сам расчет потребных ресурсов, как правило, слабо формализуем, особенно если речь идет об исследовательской работе. Часть инновационного процесса выполняется за пределами предприятия, однако, в любом случае необходимо изъятие доли ресурсов сегодня в пользу устойчивой деятельности и развития в будущем. Все структурные подразделения должны четко понимать собственный интерес в этом временном «ущемлении», так как только стабильность сбыта и диверсификация производства является основным условием их собственной деятельности, даже если они с этими процессами непосредственно не связаны [2].

Частным случаем согласительных процедур оценки вклада может быть вариант оценки загрузки. У работников создается мнение, или имеется объективная информация, что за одинаковую работу они получают различное вознаграждение. Или, наоборот, что за работу разного объема или в более сложных условиях они получают такую же заработную плату. Кстати,

подобные конфликты могут возникать и между структурными подразделениями, если при росте загрузки им не выделяются соответствующие ресурсы в сопоставлении с другими цехами. Разрешить такие конфликты можно, ранжируя работы по тяжести, условиям и т.д. Затем эти ранги используют для выравнивания нагрузки. Как на стадии анализа, так и при подготовке решения в этом случае целесообразно применять экспертные методы.

Наконец, несогласованность в оценке значимости также приводит к снижению эффективности. В этом случае отдельная категория (группа) персонала или структурное подразделение объективно или субъективно считает свою роль в том или ином процессе недостаточно оцененной. Например, на уровне высшего руководства предприятия, в сфере корпоративных отношений может возникнуть различия в подходе совета директоров и правления. Хотя их права и властные функции достаточно четко расписаны в нормативных документах, включая Устав предприятия, конфликтная ситуация может возникнуть по поводу распределения прибыли. Например, правление считает необходимым значительную или основную часть прибыли направить в реконструкцию производства, а совет директоров, в том числе представляя другие предприятия, владеющие пакетами акций, может выступать за вложения средств в развитие производства. Конфликт такого рода может возникнуть по поводу издержек, когда правление считает, что дальнейшее их снижение, в том числе за счет сокращения численности, угрожает стабильности производства, но с этим не согласны собственники.

Особенно сильно могут проявляться такие разногласия при большой «поляризации» в распределении акционерной собственности, когда на одном «полюсе» – внутренние акционеры,

чаще всего в виде концентрированно-го владения директором предприятий, на другом – внешние собственники, также чаще с концентрированным владением. Отсюда – борьба за контроль, а не эффективность деятельности корпораций.

Важно иметь в виду, что любые групповые интересы проявляются через личные, т.е. через восприятие ситуации отдельным человеком. Значит, на мнение будет влиять очень большое число факторов, отделить которые трудно, если вообще возможно. В этом случае получению достаточно объективных решений может содействовать только тщательное соблюдение процедур применяемых методов.

Удельный вес ежегодных отпусков вырос в структуре фонда заработной платы с 14,2% в 1991 г. до 17,2% в 2013 г., то есть в 1,2 раза. По отдельным подразделениям, например, по Кировскому руднику или по железнодорожному цеху, он еще выше. Причиной послужил, например, такой фактор, как увеличение на 2 дня продолжительности отпуска в соответствии с Законом РФ «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях» от 19 февраля 1993 г.

В связи с пересмотром стандартов некоторые специальности были дополнительно отнесены к категории вредных, что тоже несколько увеличило продолжительность отпусков и выплаты по ним. Кроме того, с 2005 г. администрация ОАО и профсоюзный комитет проводят согласованную политику предоставления полного ежегодного оплачиваемого отпуска. Это согласуется как с социальными подходами, так и с повышением экономической стабильности вследствие накопления большой задолженности по отпускам.

Однако именно последнее положение вызывает недовольство персонала, в том числе рабочих на вредных и (или) опасных условиях труда, общая продолжительность отпуска которых превышает 80 календарных дней. От них поступают в массовом числе заявления о сокращении отпуска и выплате компенсации. Такая возможность вроде бы предоставлена статьей 126 Трудового кодекса РФ, но с ограничениями для отдельных категорий работников [3].

Представляется, что ограничения эти со временем могут быть сняты по представлению, например, Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений как противоречащие интересам трудящихся и соответствующие условиям безопасности. Дело в том, что требование предоставления полного отпуска на тяжелых, вредных и опасных работах не может и не должно распространяться на дополнительный отпуск за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. В целом было бы обосновано ограничить его минимальный размер самим отпуском за особые условия труда и частью (не менее 50%) основного отпуска с общей продолжительностью, например, не менее 50 календарных дней в году. Остальная часть в установленном порядке, то есть по несомненному заявлению самого работника, может быть заменена компенсацией.

Эффект за счет такого подхода может быть получен сразу по нескольким направлениям. Во-первых, произойдет существенное сокращение численности персонала (по оценкам, на 5–6%), что обусловит экономию по «незарплатным статьям», таким, как подъемные при приеме и увольнении с работы, проезд в отпуск и т.п. Повысится качество и безопасность работ в связи с сокращением приема

для замены выбывающих в отпуск. Наконец, снизятся материальные затраты по обеспечению дополнительных работников спецодеждой, средствами защиты и т.п. [4]

В данном случае, если это будет закреплено в коллективном договоре, может быть использован и подход капитализации части заработной платы. То есть работник, получающий компенсацию, одновременно принимает на себя обязательство приобрести в счет ее части (например, 10%) акции для инвестирования в развитие предприятия.

Как это всегда бывает во взаимодействии систем, определенные позитивные сдвиги для предприятия одновременно являются негативными для региона. Высвобождение численности может создать напряженность и в самом ОАО. Возникает необходимость активно использовать как уже существующие, так и дополнительные механизмы. К имеющимся мы относим социальные выплаты увольняющимся в размере 30 минимальных размеров оплаты труда. Учитывая, что оптимизация численности происходит пока в основном за счет лиц, достигших пенсионного возраста, эти выплаты можно рассматривать, как если не достаточную, то очень существенную компенсацию. К тому же необходимо иметь в виду, что всем пенсионерам – бывшим работникам предприятия возмещаются расходы по оплате коммунальных услуг в размере до 500 руб. в месяц. То есть в этом аспекте имеется четко сформулированная и реализуемая концептуальная позиция по социальному партнерству.

Значительно сложнее обстоит вопрос при сокращении работников в трудоспособном возрасте. В условиях напряженного положения на рынке труда в Кировско-Апатитском районе вряд ли может идти речь о его решении за счет создания дополнительных рабочих мест на месте. То есть речь

будет идти о переселении, но не в рамках стихийного движения, а собственной программы с поддержкой Минэкономики РФ в рамках существующей целевой программы.

В концерн «Фосагро-АГ» входят не только ОАО «Апатит», но и череповецкие предприятия «Азот» и «Аммофос». При их участии может быть обеспечено создание буферных агропромышленных зон на пустующих земельных участках Вологодской области. При этом со стороны предприятия даже с учетом производственной и социальной инфраструктуры потребуются относительно небольшие инвестиции: до 30% суммарной стоимости. Однако на федеральном уровне необходимо будет добиться полного выделения средств со стоимостными показателями на уровне областных центров, где сейчас ведется основное строительство. Поскольку стоимость объектов в сельской местности будет в 2–3 раза дешевле, то это позволит сделать всю программу вполне реализуемой. То есть в соответствии с принятыми определениями эта совокупность нормативных подходов, используемых как в расчетно-аналитическом, так и в законодательных аспектах.

Экспертные оценки могут иметь важное значение при регулировании стратегических параметров, таких, например, как межкатегорийные соотношения в заработной плате. Так, например, в ОАО «Апатит» в 2000–2015 гг. приоритеты были смещены в сторону руководителей, особенно высшего менеджмента. Это было оправдано повышенной нагрузкой на эту категорию, вынужденной в экстремальных условиях осваивать рыночные методы управления.

Однако в последнее время стали обнаруживаться системные рассогласования, и в конечном итоге были приняты руководством предприятия ориентиры на повышение оплаты тру-

да специалистов и рабочих. Формализованная экспертиза могла бы дать в этом случае необходимые численные оценки, в том числе по отдельным структурным подразделениям.

Кстати, межструктурные отношения, то есть взаимодействие цехов крупного предприятия, тоже не всегда могут быть жестко регламентированы. Приобретение нового оборудования отражается по многим направлениям как внутри цеха, так и на его взаимодействие с другими цехами. Наличие более совершенного оборудования может «скрыть» определенные недостатки в организации производства и обеспечить получение подразделени-

ем излишних ресурсов. Оптимальное изменение параметров в этом случае может быть достигнуто также на основе экспертных оценок, причем экспертами должны выступать специалисты взаимодействующих цехов по соответствующим направлениям. Примерная схема такого процесса приведена в табл. 1.

Легко заметить, что значительная часть намеченных подходов в той или иной степени будет использовать экспертные оценки. Например, капитализация части заработной платы с направлением полученных средств на инвестирование требует изучения целого ряда вопросов. Например,

Таблица 1

**Цели политики доходов и концептуальные подходы к их достижению**

№ пп	Цели политики	Основные подходы к достижению
1.	Повышение эффективности труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование структуры фондов оплаты труда, в том числе в соотношении постоянной и переменной части;</li> <li>- сокращение периодов нерабочего времени, в том числе за счет компенсаций за неиспользованный отпуск;</li> <li>- модернизация подходов к распределению фонда оплаты труда между структурными подразделениями;</li> <li>- совершенствование оплаты труда внутри структурных подразделений, включая переход на бестарифную оплату труда</li> </ul>
2.	Повышение технической вооруженности производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- капитализация части заработной платы с направлением полученных средств на инвестирование</li> </ul>
3.	Повышение эффективности производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- распространение корпоративных отношений на все категории персонала, включая: динамичную политику в отношении оплаты труда отдельных категорий персонала, формирование семейных трудовых династий, льготы и гарантии, в том числе после прекращения трудовых отношений;</li> <li>- совершенствование организационной структуры управления трудом</li> </ul>
4.	Обеспечение социальных функций политики доходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- воспроизводство рабочей силы, в том числе за счет установления постоянной части зарплаты не ниже бюджета прожиточного минимума;</li> <li>- социальные (общественные) выплаты и услуги работникам предприятия, в том числе учитываемые при определении прожиточного минимума;</li> <li>- поддержка бывших работников предприятия с преимуществами для ветеранов труда ОАО;</li> <li>- категорийная система дополнительного пенсионного обеспечения</li> </ul>



какие группы и категории персонала вовлекать в этот процесс, и в какой последовательности, какие применять меры стимулирования, какая часть заработной платы может быть вовлечена в процесс инвестирования и т.п. Здесь также необходим опрос специалистов, которые дает необходимые результаты, как правило, при необходимом уровне формализации и научно обоснованной процедуре.

Мы не будем затрагивать здесь все сферы, в которых может быть эффективно использование экспертных методов уже в силу того, что они практически не ограничены. При этом 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

Таблица 2

**Структура внутренних интересов на промышленном предприятии**

Направление интересов	Характер интересов по группам персонала			
	Рабочие	Инженерно-технические работники	Начальники участков (отделов)	Начальники цехов
1	2	3	4	5
Управление предприятием	Общая информация	Общая и вся функциональная информация	Общая информация и производственный участок	Распределение ресурсов
1	2	3	4	5
Управление цехом	Обсуждение долговременной стратегии и тактики	Участие в разработке функциональных вопросов	Распределение ресурсов	Оптимальное обеспечение ресурсов между участками
Управление участком (бригадой)	Распределение ресурсов	Обеспечение функций	Обеспечение выполнения заданий	Организация контроля за использованием ресурсов
Условия труда	Личная безопасность	Обеспечение функций	Обеспечение безопасных условий на участке	Организация контроля
Условия отдыха (отпуска)	Предоставление в удобное время нужной продолжительности	Предоставление в удобное время нужной продолжительности	Обеспечение выполнения задания	Обеспечение согласованной работы участков и цеха
Условия оплаты труда	Высокий заработок с большим удельным весом тарифной части	Высокий заработок с большим удельным весом тарифной части	Влияние на заработную плату для обеспечения выполнения заданий	Определение условий оплаты для основных категорий персонала с высокой переменной частью
Отношения собственности	Нет	Приобретение акций при достаточной доходности	Приобретение акций при достаточной доходности	Приобретение существенной доли акций, в т.ч. цехом
Социальные гарантии	Личные социальные гарантии	Личные социальные гарантии	Возможность влиять на распределение на участке (в отделе)	Возможность влиять на распределение для цеха

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.

Другая необходимость согласительных процедур связана со структурой заработной платы и применяемой тарифной системой. В структуре затрат удельный вес заработной платы за последние 10 лет уменьшился в 2 раза. Одновременно в составе выплат из фонда заработной платы тарифная часть (условно постоянная) уменьшилась с 29% в 1991 г. до 13,5% в 2012 г. (по ОАО в целом).

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.

На основании анализа соответствующих обобщений можно предпринять попытку структуризации интересов по

отдельным группам персонала, что и показано в табл. 2. Естественно, она не является всеобъемлющей и ограничена как по обоим классификационным признакам (групп персонала и направления интересов), так и в содержательном аспекте. В частности, корпоративные отношения, как затрагивающие в определенной мере и внешние интересы предприятия, затронуты только в отношении возможности внутреннего распространения акций, к тому же без учета высшего менеджмента. Взаимодействие других сторон корпоративных отношений и подходы к их изучению и согласованию будут кратко рассмотрены в следующем разделе.

Хотелось бы обратить внимание на еще одну особенность табл. 2, в которой характеристики обладают определенной кумулятивной способностью, в том плане, что интересы первой и второй группы как бы добавляются к третьей и четвертой.

Обратимся еще к одной проблеме, а именно – интенсивности согласительных процедур. В качестве прикладного аспекта здесь можно выделить три процедуры:

- согласование интересов;
- согласование противоречий;
- регулирование конфликтной ситуации.

Авторы считают более эффективным именно согласование интересов, а не устранение конфликта, хотя эти процессы очень тесно связаны. Согласование направлено на предупреждение конфликтов, предотвращение критической точки во взаимодействии соответствующих структур. В свою очередь конфликт показывает, что эти процессы не были проведены, и поэтому взаимодействие пришло в фазу противостояния.

Например, в начальном диапазоне рассогласований наемные работники считают, что их заработная пла-



та ниже уровня, соответствующего их вкладу. Работодатель же полагает, что платит достаточно, хотя имеет возможность для повышения заработной платы. Равновесный участок показывает, что в результате действий, например, профсоюза, достигнуто соглашение на линии реального (экономически оправданного) равновесия. Затем вследствие, например, инфляции, рассогласование наступает опять, но теперь сторонам не удается достигнуть соглашения и графики обеих интересов отклоняются, но уже переходя равновесную линию. То есть профсоюзы добиваются заработной платы, которая превышает возможности предприятия при действующих ценах, но наниматель, вынужденный согласиться, начинает задерживать заработную плату или выплачивать ее не полностью. Через определенный период времени решение все-таки удается найти (например, вследствие роста цен или сокращения части персонала), но накопленный негативный потенциал конфликта может «давить» на предприятие еще длительное время.

Согласование интересов, на наш взгляд, вполне обоснованно выступает как фактор инновационного управления. Ведь рассмотренные «рассогласования» не умозрительные варианты, а довольно часто встречающиеся на практике. При этом процедура согласования интересов гораздо более эффективна, чем устранение конфликта. Действительно, в первом случае диагностика и поиск необходимого решения начинается на более ранней стадии, в результате чего расхождение не заходит в зону так называемых коренных интересов, где согласование всегда протекает более болезненно. Но главное даже не в этом. При устранении конфликтной ситуации всегда присутствует сам факт конфликта, следовательно, и его последствия. То есть во втором случае полный перечень согласительных процедур все равно необходимы, но к ним добавляется необходимость устранения негативных последствий конфликта, что нередко намного труднее, чем поиск устраивающего обе стороны решения на предварительной, «доконфликтной» стадии.

---

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Колосов Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 896 с.

2. Селин В.С., Цукерман В.А. Проблемы и возможности роста производительности труда в добывающей промышленности // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2014. – № 9. – С. 254–263.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации (от 30 декабря 2001 г. с изменениями и дополнениями). – СПб.: Виктория Плюс, 2006. – 192 с.

4. Селин И.В. Рационализация численности персонала на промышленном предприятии // Человек и труд. – 2010. – № 11. – С. 57–60. **ГИАС**

---

## КОРОТКО ОБ АВТОРАХ

Селин Владимир Степанович – доктор экономических наук, профессор,  
e-mail: silin@iep.kolasc.net.ru,

Цукерман Вячеслав Александрович – кандидат технических наук, доцент,  
e-mail: tsukerman@iep.kolasc.net.ru,

Селин Игорь Владимирович – кандидат экономических наук,  
e-mail: selin1@iep.kolasc.net.ru,

Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина  
Кольского научного центра РАН.

## AN INNOVATIVE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF A MINING COMPANY USING THE MECHANISM OF COORDINATION OF INTERESTS

Selin V.S.<sup>1</sup>, Doctor of Economical Sciences, Professor, e-mail: selin@iep.kolasc.net.ru,  
Tsukerman V.A.<sup>1</sup>, Candidate of Technical Sciences, Assistant Professor, e-mail: tsukerman@iep.kolasc.net.ru,  
Selin I.V.<sup>1</sup>, Candidate of Economical Sciences, e-mail: selin1@iep.kolasc.net.ru,  
<sup>1</sup> Institute of Economic Problems named after G.P. Luzin, Kola Scientific Centre,  
Russian Academy of Sciences, 184209, Apatity, Russia.

*In production management mezhstruktturnye and interpersonal relationships are the most important area of regulation and the main area of conflict, in one way or another affect the efficiency. In this paper, as an innovative factor considered methodical approaches to harmonize interests at various levels and the prevention of conflicts. Particular attention is paid to the policy of income generation as one of the most controversial areas in the activities of the mining company.*

*Key words: management, innovation, industry, mining company, interests, income, coordination, efficiency, regulation.*

### ACKNOWLEDGEMENTS

The article is based on the research performed under support from the Russian Humanitarian Science Foundation, Project No. 15–02–00540)—Theoretical background and mechanism of coordination of national, regional and corporate innovation policy in Arctic Region.

### REFERENCES

1. Kolosov R.P., Vasilyuk T.N., Artamonova M.V., Ludanik M.V. *Ekonomika personala* (Economics staff), Moscow, INFRA-M, 2009, 896 p.
2. Selin V.S., Tsukerman V.A. *Gornyi informatsionno-analiticheskii byulleten'*. 2014, no 9, pp. 254–263.
3. *Trudovoi kodeks Rossiiskoi Federatsii (ot 30 dekabrya 2001 g. s izmeneniyami i dopolneniyami)* (The labour code of the Russian Federation of 30 December 2001, as amended and supplemented), Saint-Petersburg, Viktoriya Plyus, 2006, 192 p.
4. Selin I.V. *Chelovek i trud*. 2010, no 11, pp. 57–60.



## УМНАЯ КНИГА – ПРЕДМЕТ ПЕРВОЙ НЕОБХОДИМОСТИ

### НЕ ЗЛУОПОТРЕБЛЯЙТЕ ТРАУРНЫМИ РАМКАМИ

То, что является трагедией для соавторов, читателей, не знакомых с ушедшим автором, не должно беспокоить.

Авторами книг обычно являются пожилые люди, и их кончина в период работы над книгой не редкость. В таких случаях соавторы и заказчики просят выделить фамилии умерших траурными рамками. Не очень опытные издатели легко соглашаются, не видя в этом ничего особенного. Кажется, ничьи интересы от траурной рамки не пострадают. Тем не менее, это почему-то не принято. Приведу основные аргументы.

1. Книга издается на долгие годы и десятилетия. Представьте, как неуместно будет она смотреться с траурной рамкой через 30 лет после кончины автора. И чем ценнее книга, тем дольше она будет служить чита-телям. Не стоит путать книгу с газетой, жизнь которой ограничивается сутками.

2. Если бы практика использования траурных рамок утвердилась, то большинство книг пришлось бы выпускать с ними. Пушкин и Толстой, Астафьев и Маршак, Жуковский и Микулин – все их книги навевали бы тоску от траурного убранства.

3. Сама траурная рамка не очень эстетична. В христианских западных странах чаще используют небольшой крестик, который размещается справа или слева от фамилии умершего. И это не так давит на психику.

Если уж соавторы настаивают на сохранении траурной рамки, ее можно поместить в выпускных данных. Или в предисловии дописать: «во время работы над книгой один из авторов... скоростипжно скончался».

*Продолжение на с. 400.*