

В.С. Селин, В.А. Цукерман, И.В. Селин

СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ В ПРОЦЕССЕ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОЙ АРКТИЧЕСКОЙ КОРПОРАЦИЕЙ*

Показаны некоторые направления техникотехнологической модернизации в корпорации ОАО «ФосАгро» и ее структурных подразделениях и необходимость централизации части из них в силу преимуществ концепции ресурсов. Важнейшим направлением реализации конкурентных преимуществ на предприятиях корпорации выступает снижение издержек, хотя сами структурные подразделения в этом заинтересованы слабо. Обоснованы основные принципы согласования интересов в таких процессах, к которым отнесены компромиссность, адаптивности, структурности, единства экономических и социальных целей, эффективности. Предложены методы анализа и взаимодействия в многоуровневой системе управления, формализованы критерии оптимального поведения горнопромышленного предприятия. Обоснованы подходы к сглаживанию противоречий в стратегической перспективе и краткосрочном периоде.

Ключевые слова: управление, интересы, инновации, принципы, корпорация, предприятие, горная промышленность.

В классическом смысле под инновационным управлением понимается воздействие на подсистемы организации для достижения ее инновационных целей. Оно предполагает стимулирование внедрения и использования новых видов оборудования, процессов, совершенствования различных сторон технико-технологической деятельности [1]. Однако авторы статьи имеют в виду не только, и даже не столько это направление. В качестве инновационных тенденций мы рассматриваем применение новых подходов и методов в самом процессе управ-

* Статья подготовлена по Программе фундаментальных исследований Президиума РАН № 10 «Анализ и прогноз долгосрочных тенденций научного и технологического развития: Россия и мир» и при поддержке гранта РГНФ № 15-02-00540 «Теоретические основы и механизм согласования государственной, региональной и корпоративной инновационной политики в Арктике».

ления, к которым относятся инструменты и механизм согласования интересов. В том числе для продвижения технических инноваций, в корпорации ОАО «ФосАгро».

В настоящее время компания является крупной вертикально интегрированной структурой с полным циклом производства фосфорсодержащих минеральных удобрений – от добычи фосфатного сырья до конечных продуктов (удобрения, кормовые фосфаты, фосфорная кислота). ОАО «ФосАгро» объединяет крупнейшие предприятия российской химии, расположенные в основном в Северном экономическом районе, с общей численностью около 36 тыс. человек. В арктической зоне находится АО «Апатит», которое является поставщиком фосфатного сырья для всех предприятий корпорации. Корпорация сегодня является крупнейшей компанией в Европе и третьей в мире по объемам добычи и производства фосфорсодержащих удобрений. Суммарный годовой объем производства фосфорсодержащих удобрений превышает 3,5 млн т, что составляет около 50% их общего производства в стране [2].

Инновационная политика в компании осуществляется в соответствии со Стратегией ее развития до 2020 г., при этом как основные конкурентные преимущества рассматриваются гибкая продуктовая линейка и относительно невысокие затраты. На АО «Апатит» научно-технические мероприятия направлены на модернизацию подземных и открытых горных работ, совершенствование технологий обогащения, в том числе для выпуска концентрата из существующих массовых отходов производства в хранилищах. Все это позволяет значительно улучшать также экологическую ситуацию в местах базирования [3, 4].

Важным стратегическим мероприятием должна стать, на наш взгляд, трансформация управления с созданием «Инновационного и учебно-методологического отраслевого центра». Основными задачами такого центра будут [5, 6, 7, 8]:

- управление инновационным циклом – от маркетинга и проработки идеи до внедрения в производство в непрерывной взаимосвязанной и согласованной последовательности;
- концентрация поисковых, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в едином комплексе с необходимыми элементами: банк данных, база знаний, действующее производство, кадры и т.д.;
- создание портфеля инновационных проектов, готовых к реализации на отраслевых предприятиях и отвечающих мировому уровню;

- проведение на базе центра встреч, конференций и других мероприятий по обмену информацией, нацеленных на интеграцию в научное отраслевое сообщество;
- предоставление потребителю комплексной и научно-обоснованной информации об оптимальных нормах внесения удобрений на основе химического анализа почв;
- использование инновационного центра в качестве базы для повышения квалификации специалистов отраслевых предприятий, прохождения практики студентами, подготовки научных кадров.

Стратегическая цель создания инновационного центра целенаправленное и управляемое обновление технологической базы отраслевых предприятий как базы их конкурентоспособности, соответствия мировому уровню технологий и увеличению добавленной стоимости продукции. Однако, на наш взгляд, имеют инновационные методы управления основными ресурсами корпорации, взаимодействием компании и основных ее структурных подразделений.

В корпорированном предприятии «изымается» значительная часть управленческих функций (направлений деятельности), таких, как товарная, инвестиционная и инновационная политика. В силу объективных преимуществ централизации они переходят в ведение управляющей компании, и защищать свои интересы предприятию здесь достаточно трудно. Основным инструментом такой защиты (согласования) может выступать лоббирование в самых различных проявлениях. Перечисленные выше направления обеспечивают так называемые конкурентные преимущества высокого порядка и реализуются самой корпорацией ОАО «ФосАгро».

К задачам предприятия, в том числе АО «Апатит», относится обеспечение конкурентных преимуществ низкого порядка, а именно — снижение (стабилизация) издержек. Это достаточно болезненный процесс, охватывающий практически все сферы деятельности и все структурные подразделения, относимые нами к механизму согласования внутренних интересов. Примерная схема взаимодействия приведена на рисунке.

Методической основой механизма согласования интересов выступают определенные принципы, к основным из которых можно отнести [9, 10, 11, 12]:

- принцип научности, который подразумевает необходимость системного подхода к анализу, а с другой — комплексности при согласовании интересов, включающей всесторонний



Согласование интересов в управлении корпорированным предприятием

подход с точки зрения факторов и сил, действующих в данной сфере;

- принцип компромиссности, в соответствии с которым при сопряжении сил никогда не может быть найдено решение, полностью устраивающее всех. Требуется определенное равновесие и баланс, что ведет к сближению и сотрудничеству, так и того, что нарушает партнерские отношения;
- принцип адаптивности означает, что инструменты в процессе согласования интересов между корпорацией и ее предприятиями, а также внутри самих предприятий должны постоянно совершенствоваться, приспосабливаться к меняющейся внешней и внутренней обстановке;
- принцип структурности, то есть при анализе и согласовании интересов должна быть определена их структура по сферам и функциям, позволяющая определить необходимые методы, а также иерархия интересов по степени важности и уровню рас-согласования, дающая возможность определить очередность процедур согласования;

- принцип единства экономических и социальных целей, который предусматривает, что организация процессов, направленных на минимизацию затрат, рост конкурентоспособности и прибыльности компании должна обеспечивать в то же время гуманизацию трудовой сферы, создание условий для полноценной трудовой деятельности, быть понятной для структурных подразделений и членов коллектива;

- принцип эффективности означает, что процедуры анализа и согласования интересов должны быть экономически оправданы, то есть быть выгоднее, например, чем доведение ситуации до стадии конфликта с последующим разрешением методами конфликтологии, например, трудовых споров.

Методы анализа и согласования интересов в организации приведены в таблице. При этом нормативные методы имеют как экономический, так и правовой аспект. В первом случае мы имеем в виду применение самых разнообразных норм и нормативов: выработки, времени, расхода материалов, энергии и т.п. Во втором случае речь идет о распорядительных правовых документах, как-то приказах, распоряжениях, правилах и др. Очевидно, что правовое содержание в той или иной мере имеют

Методы анализа и согласования интересов в организации

№ пп	Сферы взаимодействия	Методы	
		анализа интересов	согласования интересов
1.	управляющая компания-предприятие	экономические экспертные	нормативные бюджетирование лоббирование
2.	высший менеджмент-структурные подразделения	экономические экспертные	административные бюджетирование нормативные
3.	высший менеджмент – персонал	экспертные социологическое	оплата труда кадровый менеджмент социальное партнерство
4.	межструктурные взаимодействия	экспертные	организационные нормативные экономические
5.	менеджмент структурных подразделений – персонал	экспертные	кадровый менеджмент оплата труда
6.	межличностные отношения	социологические психологические	кадровый менеджмент социальное партнерство

любые методы согласования интересов, поэтому выделение их в отдельную группу авторы считают возможным постольку, поскольку для данной сферы взаимодействия они имеют определяющее значение [13].

Необходимым элементом системы планирования в горно-химической компании является механизм социального партнерства при реализации стратегических целей его развития. Необходимость учета социального аспекта при стратегическом планировании особенно остро выступает для градообразующих предприятий, работающих в северных добывающих регионах. Специфика их деятельности связана, во-первых, с необходимостью стимулирования миграции работников, окончивших свою трудовую деятельность и пополнения трудовых ресурсов, требуемых на предприятиях отрасли. Кроме того, учет социального аспекта необходим для регулирования демографических процессов северных территорий и с необходимостью иметь источники обеспечения законодательно существующих льгот и выплат для работников.

Разработка механизма согласования интересов должна основываться на увязке векторов интересов всех участников производственного процесса. При этом социально-экономические интересы включают: интерес собственников трудовых ресурсов (стремление к наивысшей ставке оплаты труда), интерес собственников капитала (достижение высокой доходности инвестированного капитала, прибыли и рентабельности) и интерес собственников недр и земли (получение наивысшей ренты, развитие социальных и экологических программ).

В этой связи возникает необходимость в применении единого методологического подхода, при котором поведение компании, являясь рациональным с точки зрения ее собственного интереса, благоприятствует или, хотя бы, не препятствует удовлетворению социально-экономических интересов коллектива.

Формализованная запись критерия оптимального поведения горно-химического предприятия Z и ее субъектов X и Y при согласовании их интересов с интересами внешней стороны Z выглядит таким образом [13, 14]:

$$\begin{aligned} R_x &= \max \\ R_y &= \max \text{ при } MC_x = MC_y = MR_z \\ R_z &= \max, \end{aligned} \quad (1)$$

$$\left(\frac{R_x}{R_x^m} \times \frac{R_y}{R_y^m} \right) \times \frac{R_z}{R_z^m} = 1, \quad (2)$$

где R_x и R_y — результативность (отдача) использования потенциалов субъектов (внутренних сторон) «х» и «у» с позиции индивидуальных интересов, определяемая по их вкладу в конечный результат системы; R_z — результативность (отдача) использования общего потенциала системы Z (внешней стороны) с позиции коллективного интереса; R_x^m , R_y^m , R_z^m , — максимально возможная результативность (отдача) потенциалов субъектов «х» и «у» и общего потенциала системы z при максимальном использовании возможностей внутренней и внешней среды и максимальной реализации их интересов; MC_x , и MC_y — предельные затраты ресурсов субъектов «х» и «у» (в расчете на дополнительную единицу конечной продукции системы z); MR_z — предельные издержки системы z (в расчете на дополнительную единицу конечной продукции горно-химического производства).

Первый из приведенных критериев реализуется через ценовой механизм и позволяет оптимизировать индивидуальное поведение субъектов «х» и «у» с максимизацией их результативности в системе коллективного интереса Z . Второй критерий позволяет оптимизировать поведение системы, находящейся в рамках регулирующих условий, при согласовании индивидуальных и коллективного интересов хозяйствующих субъектов. Этот критерий реализуется только с помощью институционального механизма, в том числе корпоративного права.

В стратегической перспективе интересы предприятия, особенно устойчиво работающего, и корпорации, совпадают в том числе: повышение прибыли, расширение рынков сбыта и т.п. Для этого необходимо обеспечение конкурентоспособности продукции, при этом могут возникать определенные несовпадения. Как из экономической теории, так и из практики известно, что предприятие объективно сопротивляется любым инновациям, которые зачастую нарушают принятую систему работы. Сопротивление предприятия преодолевается внешними обстоятельствами, в том числе давлением рынка, в корпорированном предприятии — через управляющую компанию.

Еще в больше мере противоречия проявляются при взаимодействии в краткосрочном периоде. Любое предприятие заинтересовано в высоком уровне обеспеченности ресурсами, в наличие резервов, особенно учитывая, что соотношение цены продукции и издержек определяется на уровне корпорации и не всегда в понятной и открытой форме для предприятия. Недостаток ресурсов может обуславливать для предприятия низкий

уровень заработной платы, проблемы с приемом и закреплением высококвалифицированных кадров, социальную напряженность в коллективе, а также снижение производственного потенциала.

Следует отметить, что возможности защиты своих интересов у предприятия перед управляющей компанией крайне ограничены и, по существу, проявляются по двум направлениям:

- корпоративные отношения, т.е. доказательное отстаивание своих позиций на всех этапах и стадиях согласования производственной (инвестиционной, инновационной и др.) программ [14];

- лоббирование, т.е. применение воздействий, в том числе личностных, например, в органах государственной и региональной власти, общественных организациях, средствах массовой информации и, зачастую, личные отношения в рамках самой корпорации.

Как правило, лоббирование – это продвижение интересов предприятия в соответствующих инстанциях, т.е. воздействие на некие личности или аудитории, от которых зависит успех или неудача деятельности. Специалист, знакомый с механизмом управления во властных структурах и с методиками лоббирования может влиять на процессы принятия решения и изменения правила игры.

Можно отметить, что лоббирование интересов корпорированного предприятия через региональные органы власти или средства информации несет достаточно серьезные угрозы для высшего менеджмента предприятия. По существу, происходит объективное противопоставление личных интересов руководства предприятия в виде опасности потери некоторых бонусов, а иногда и работы, с одной стороны, и, с другой стороны, возможности получения отдельных преференций, зачастую самых необходимых для деятельности самого предприятия.

Управляющая компания может пойти на дополнительные затраты, в том числе социального характера, для региона или муниципальных образований, на территории которых расположены предприятия корпорации, в целом ряде случаев, в т.ч. когда:

- снижаются, в конечном итоге, издержки предприятия на других направлениях в соизмеримых размерах;

- улучшается инфраструктура и уровень услуг, которыми пользуется персонал предприятия, что реально сказывается на «климате» в коллективе и производительности труда;

- повышается имидж и влияние корпорации в соответствующем территориальном образовании, что может быть применено при решении задач на различных уровнях власти и т.п.

В заключение отметим, что механизмом согласования интересов в процессе инновационного управления горной арктической корпорацией могут выступать так называемые тройственные соглашения, подписываемые управляющей компанией, предприятием и региональным правительством. В период 2010–2015 гг. типичным примером механизма таких соглашений, одобренных корпорацией ОАО «ФосАгро» и оформленные АО «Апатит», было обязательство по перечислению в областной и местные бюджеты дополнительных налогов, основная часть которых затем возвращалась на счета предприятия с целью погашения задолженностей, образовавшихся у муниципальных организаций за тепловую энергию, поставляемую АО «Апатит».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Комков Н. И., Селин В. С., Цукерман В. А.* Инновационная экономика: Энциклопедический словарь-справочник. Науч. рук. Ивантер В. В., Суслов В. И.; ИНП РАН. – М.: МАКС Пресс, 2012. – 544 с.
2. *Самая эффективная в мире* // Хибинский вестник. – 2016. – № 9. – С. 3–4.
3. *Приоритеты и перспективы корпорации ФосАгро.* Эл. ресурс. <http://www.phosagro.ru/about/development/> Дата доступа 09.03.2016.
4. *Селин И. В., Цукерман В. А.* Диверсификация промышленной политики горно-химической корпорации // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2010. – № 1. – С. 124–128.
5. *Мелман С.* Прибыль без производства. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1997 – 520 с.
6. *Портер М.* Конкурентные преимущества [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://seinstitute.ru/Files/Veh6-35_Porter.pdf Дата доступа 10.03.2016.
7. *Druker P. F.* Management. Tasks. Responsililites Practics. №.Y: Horper and Row. 1983.
8. *Lopes Jorge.* Investment in construction and economic growth // Economics for the Modern Built Environment. Taylor and Francis. 2009. 94–112.
9. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 2007. – 730 с.
10. *Попов Е. В.* Рыночный потенциал предприятия. – М.: Экономика, 2012. – 551 с.
11. *Fayol H.* General and Indystrial Administration. №.Y.: Pitman. 1969.
12. *Promoting sustainable development in Europe: achievements and opportunities /* European Commission, Derectorate General for Regional Policy – European Communities. 2013.

13. *Селин И. В.* Управление корпорированным промышленным предприятием с применением механизма согласования интересов. Апатиты: изд. Кольского НЦ РАН, 2010. – 201 с.

14. *Ткаченко И. Н.* Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений. – Екатеринбург: изд. Уральского отделения РАН, 2012. – 320 с. **ПЛАЭ**

КОРОТКО ОБ АВТОРАХ

*Селин Владимир Степанович*¹ – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник,
e-mail: silin@ier.kolasc.net.ru,

*Цукерман Вячеслав Александрович*¹ – кандидат технических наук, доцент, заведующий отделом,
e-mail: tsukerman@ier.kolasc.net.ru,

*Селин Игорь Владимирович*¹ – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник,
e-mail: selin1@ier.kolasc.net.ru,

¹ Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина
Кольского научного центра РАН.

Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'. 2016. No. 10, pp. 82–92.

UDC
005.591.6+
339.92+
332.14

V.S. Selin, V.A. Tsukerman, I.V. Selin

RECONCILIATION OF INTERESTS IN THE PROCESS OF INNOVATION MANAGEMENT OF THE MINING ARCTIC CORPORATION

A modern mining corporation is a technologically complex and geographically distributed entity, which leads to increased requirements to management processes. A significant effect can be achieved if these processes as far as possible take into account the objective interests of the interactions' participants. As the principles and the mechanism of such interactions have been studied poorly, this trend is highly innovative. There are shown some directions of technical and technological modernization of the corporation «FosAgro» and its structural subdivisions and the need to centralize some of them due to advantages of resources concentration.

The most important direction of realization of competitive advantages in companies of the corporation is cost reduction, although the structural units themselves have little interest in it. The basic principles of reconciliation of interests in such processes are substantiated, which include compromise nature, adaptability, structural nature, unity of economic and social objectives, and efficiency. Methods of analysis and interactions in the multi-level management system are proposed, criteria for optimal behavior of the mining companies are formalized. It is shown that lobbying interests of the corporate company via the regional authorities or mass media brings rather serious threats to top management of the company.

Approaches to reducing contradictions in the long short terms are substantiated.

Key words: management, interests, innovations, principles, corporation, company, the mining industry.

AUTHORS

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

ACKNOWLEDGEMENTS

The article has been supported by the Presidium of the Russian Academy of Sciences, Fundamental Research Program No. 10 «Analysis and Forecast of Long-Term Trends in Science and Technology Development: Russia and the World,» and by the Russian Humanitarian Scientific Foundation, Grant No. 15-02-00540 «Theory and Mechanism of Coordination of the National, Regional and Corporate Innovation Policies in the Arctic.»

REFERENCES

1. Komkov N. I., Selin V. S., Tsukerman V. A. *Innovatsionnaya ekonomika: Entsiklopedicheskiy slovar'-spravochnik* (Innovative economy: collegiate dictionary directory), Moscow, MAKS Press, 2012, 544 p.
2. *Khibinskiy vestnik*. 2016, no 9, pp. 3–4.
3. *Prioritety i perspektivy korporatsii FosAgro*, available at: <http://www.phosagro.ru/about/development/> (accessed 09.03.2016).
4. Selin I. V., Tsukerman V. A. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'*. 2010, no 1, pp. 124–128.
5. Melman S. *Pribyl' bez proizvodstva*. Per. s angl. (Profits without production. English–Russian translation), Moscow, Progress, 1997, 520 p.
6. Porter M. *Konkurentnye preimushchestva*, available at: http://seinstitute.ru/Files/Veh6-35_Porter.pdf (accessed: 10.03.2016).
7. Druker P. F. *Management. Tasks. Respousilites Practics*. №.Y: Horper and Row. 1983.
8. Lopes Jorge. Investment in construction and economic growth. *Economics for the Modern Built Environment*. Taylor and Francis. 2009. 94–112.
9. Kotler F. *Osnovy marketinga* (Fundamentals of marketing), Moscow, Progress, 2007, 730 p.
10. Popov E. V. *Rynochnyy potentsial predpriyatiya* (The market potential of the enterprise), Moscow, Ekonomika, 2012, 551 p.
11. Fayol H. *General and Industrial Administration*. №.Y: Pitman. 1969.
12. Promoting sustainable development in Europe: achievements and opportunities. *European Commission, Directorate General for Regional Policy – European Communities*. 2013.
13. Selin I. V. *Upravlenie korporirovannym promyshlennym predpriyatiem s primeneniem mekhanizma soglasovaniya interesov* (Managing corporate industrial enterprise with interests coordination mechanism) Apatity, izd. Kol'skogo NTs RAN, 2010, 201 p.
14. Tkachenko I. N. *Evolutsiya vnutrifirmennykh korporativnykh otnosheniy* (Evolution of intra-corporate relations), Ekaterinburg: izd. Ural'skogo otdeleniya RAN, 2012, 320 p.

