

**Академия наук Украины
Институт экономики промышленности**

На правах рукописи

Поважный Станислав Фёдорович

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
УГОЛЬНЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ
В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА**

Специальность 08.00.05 - Экономика, планирование,
организация управления
народным хозяйством и его
отраслями

Д и с с е р т а ц и я
на соискание учёной степени кандидата
экономических наук в виде научного доклада

Донецк - 1994



00801760 (M)

АВ. 29670

Диссертация является научный доклад.

Работа выполнена в Донецкой государственной академии
управления

Научный консультант: доктор экономических наук,
профессор, член-корреспондент
АН Украины
Иванов Николай Иванович

Официальные
оппоненты: доктор экономических наук,
профессор, академик
АН Украины Алымов Александр
Николаевич

кандидат экономических наук,
Зубовский Евгений Иванович

Ведущая организация: Донецкий научно-исследова-
тельский угольный институт
Донуги

Защита состоится 10 мая 1994 года, в 14 часов на
заседании специализированного учёного совета
Д 016.48.01 в Институте экономики промышленности АН
Украины по адресу: 340048, г. Донецк, ул. Университетская, 77

С диссертацией в виде научного доклада можно
ознакомиться в библиотеке Института экономики
промышленности АН Украины.

Научный доклад разослан 7 апреля 1994 года

Учёный секретарь

специализированного совета
ЛННБ ім. В. Стефаніка
АН України

Поклонский Ф. Е.

18-29.672

1. Общая характеристика работы

1.1. *Актуальность темы исследования.* Актуальность проблемы управления и управляемости на всех уровнях народнохозяйственного комплекса в целом, отрасли и отдельного предприятия определяется в первую очередь и главным образом двумя обстоятельствами: во-первых, разделением целого на части и необходимостью из части сделать новое целое, то есть создать новую структуру народного хозяйства страны и, в частности, определить в этой структуре место угольной промышленности, и, во-вторых, изменением политической и экономической системы страны и переходом к новым, рыночным отношениям, к новым правилам игры, не очень пока понимаемым и принимаемым субъектами будущего рынка.

Прежде, чем говорить о концепции управления угольной промышленностью на этапе перехода к рынку, необходимо представлять её современное состояние и те задачи, которые стоят перед ней в плане обеспечения народного хозяйства углём, в первую очередь, энергетики и металлургии.

По расчётам учёных Донури и ИЭП АН Украины, являющихся ведущими специалистами в отрасли, для поддержания промышленного потенциала Украины на уровне 1990 г. и обеспечения перспектив нормального развития страны уровень годовой добычи угля должен составлять 170 млн. тонн, в том числе энергетических углей - 120 млн. тонн и на коксование - 50 млн. тонн.

В настоящее время угольная промышленность Украины переживает самые сложные в послевоенный период времена. За последние три года наблюдается резкое падение производства и если эту тенденцию не остановить, угольная отрасль и государство понесут значительные экономические потери.

Естественно, остановить спад мгновенно и тем более радикально изменить положение дел к лучшему вряд ли возможно, но вот снизить темпы падения производства, не

прибегая при этом к масштабным мерам по повышению производственной мощности угледобывающих предприятий, возможно в достаточно короткие сроки.

Эта уверенность базируется на том, что промышленный потенциал отрасли сегодня оценивается по самым скромным подсчётам в 153 млн. тонн, а добыча угля составляет всего 116 млн. тонн или чуть более 75% установленной мощности.

Задача, следовательно, заключается в повышении уровня освоения мощности до разумных пределов (90-95%), что обеспечивает рост добычи угля на 25-30 млн. тонн, и решена эта задача может быть прежде всего за счёт максимального приближения структуры и содержания управления отраслью к требованиям времени, диктуемым переходом к рыночным отношениям.

Таким образом, одним из важнейших условий обеспечения нормального функционирования народнохозяйственного комплекса является как минимум сохранение, а при возможности и развитие производственных мощностей угольной промышленности, а одной из наиболее важных задач хозяйствующих структур управления отраслью является обеспечение этого условия. Следует заметить, что возможность приобретения энергоресурсов за рубежом является весьма проблематичной прежде всего потому, что Украина не имеет и ещё долгое время не будет иметь достаточных для этого валютных средств.

Необходимо отметить, что вопросы управления промышленностью, в том числе и угольной являлись и являются предметом исследования многих ведущих учёных и руководителей производства в Украине и странах СНГ. Достаточно назвать такие фамилии, как : Л. И. Абалкин, П. Т. Бунич, Д. М. Гвишиани, В. Г. Ильюшенко, Б. З. Мильнер, Н. С. Сургай, Н. Г. Чумаченко, С. В. Янко, теоретические и практические разработки которых имели значительную ценность. Следует особо отметить исследования В. Г. Ильюшенко, во-первых, потому, что они непосредственно относятся к угольной отрасли и

рассматриваемым проблемам, и, во-вторых, потому что этот автор подтверждает на практике правильность значительной части своих теоретических построений.

Тем не менее, следует констатировать, что ни одна из предлагаемых моделей управления в полной мере не обеспечивает решение проблемы и, следовательно, необходимы дальнейшие исследования по созданию системы управления, адекватной времени.

Изучение работ перечисленных авторов показывает, что основной недостаток предлагаемых моделей заключается в жёсткой привязке их к определённой гипотетической политической и хозяйственной модели общества, отражающей как любая модель не реальные, а заданные условия.

Поэтому проблема совершенствования управления угольной отраслью за счёт определения современной и адекватной новым условиям концепции и реализации вытекающих из неё реальных мер имеет первостепенное народнохозяйственное значение.

1.2. Цель и задачи исследования. Научный доклад отражает исследования, направленные на достижение одной общей цели - повышение устойчивости и эффективности работы угольной промышленности в переходный период и на перспективу за счёт совершенствования системы управления. Общая цель включает в себя три подцели : разработка новой концепции управления и адекватной ей структуры; совершенствование методов и инструментария планирования развития угольного производства; формирование концепции и совершенствование методов подготовки специалистов-управленцев в высшем учебном заведении, в полной мере отвечающих требованиям новых рыночных условий хозяйствования и управления.

В соответствии с указанными целями потребовалось решить следующие задачи :

исследовать различные модели и имеющийся исторический опыт управления промышленными предприятиями и объединениями в период кризисных

изменений в экономическом и политическом устройстве государства;

проанализировать современное состояние угольной отрасли и определить её приоритеты в переходном периоде и на перспективу и место в структуре топливно-энергетического комплекса страны;

выполнить анализ и проранжировать факторы внешней и внутренней сред угольного объединения по степени их влияния на формирование системы управления;

определить базовые требования к вхождению угольных шахт в свободный рынок;

сформулировать концепцию управления угольной промышленностью в период перехода к рыночным отношениям;

разработать методику и инструментарий исследований по оценке эффективности деятельности управленческих структур объединения предприятий;

предложить организационные и экономические меры, обеспечивающие повышение эффективности управления объединением по добыче угля в условиях перехода к рынку и на перспективу;

разработать комплекс программ для реализации задач на ЭВМ по планированию оптимального развития предприятия;

выявить приоритеты деятельности современного специалиста-управленца (менеджера) в условиях рыночных отношений;

разработать концепцию и комплекс программ для обучения менеджеров в высшем учебном заведении, адекватных современным требованиям.

1.3. *Объект и предмет исследования.* Объектом исследования служили управленческие структуры производственных объединений по добыче угля, предметом исследования - распределение управленческих функций, полномочий, решений, информационных потоки, а также

порядок и методы планирования производственной и экономической деятельности объединения и предприятий.

1.4. Теоретическая и методологическая основа исследований.

Теоретические положения ведущих отечественных и зарубежных учёных в области управления, формирования рынка; законодательные акты, правительственные решения и постановления; методические и научные разработки и рекомендации явились теоретической и методологической основой исследования.

В исследованиях использованы методы технико-экономического анализа, расчётно-аналитический, анкетного опроса, интервьюирования, экономико-математического моделирования и др.

В процессе реализации первой цели исследования получено и проанализировано 204 анкеты, проинтервьюировано 16 первых руководителей предприятий, использованы результаты изучения по специальным формам 24 структурных подразделений производственных объединений "Октябрьуголь", "Селидовуголь", "Торезантрацит".

При подготовке комплекса программ для решения задач по оптимальному планированию (вторая цель) проанализировано 10 основных показателей деятельности 28 угольных шахт за 5 лет.

1.5. Научная новизна исследований заключается в следующем:

сформулирована стратегия развития угольной отрасли на этапе перехода к рынку, базирующаяся на увязке факторов, определяющих политическую и макроэкономическую обстановку в обществе (4, с. 78-81; 10);

впервые в угольной промышленности на основе совершенствования системного и ситуационного анализов оценены факторы внешней и внутренней сред производственного объединения по добыче угля на этапе перехода к рынку, что позволило выявить наиболее значимые

из них с точки зрения формирования адекватной новым условиям системы и структуры управления (11, с. 21-25; 10);

обоснованы базовые требования к осуществлению перехода угольных шахт к отношениям хозяйствующих субъектов свободного рынка, основанные на учёте первоочередных задач, стоящих перед угольной промышленностью в переходный период (11, с. 19, 22; 10);

впервые сформулирована концепция управления угольной промышленностью, основанная на рациональном распределении функций между уровнями управления отраслью (11, с. 23; 10);

разработаны методика и инструментарий исследования эффективности управления угольным объединением, включающие определение необходимого и достаточного объёма выборки при анкетировании, разработку самих анкет и др. (3, с. 10-12; 9, с. 123-130; 11, с. 5-6; 10);

разработаны конкретные рекомендации по совершенствованию системы и структуры управления объединением, основанные на реализации принципа динамического взаимодействия стратегии, структуры и среды (3, с. 10-12; 11, с. 26-34);

впервые для угольной промышленности построен комплекс взаимосвязанных многоуровневых экономико-математических моделей, основанный на учёте наиболее значимых факторов, позволяющий с достаточной достоверностью осуществлять прогнозирование основных показателей развития угольного производства (11, с. 40-42, 12, с. 5-7);

предложен и реализован метод планирования показателей деятельности предприятия, основанный на принципе "5+1", позволяющий ежегодно иметь просчитанную пятилетнюю перспективу (11, с. 35-36; 12, с. 5-8);

разработаны предложения по повышению мотивации к труду в угольной промышленности базирующиеся на использовании возможностей, заложенных в арендном подряде (5);

определены ключевые позиции в перечне требований к современному менеджеру и на их основе сформулирован концептуальный подход к подготовке менеджеров в высшем учебном заведении (8; 11, с. 48-51; 10).

1.6. Практическая ценность результатов исследования состоит в следующем:

рекомендации по совершенствованию системы и структуры управления объединением внедрены в объединениях "Октябрьуголь", "Селидовуголь", "Торезантрацит", что позволило повысить уровень управления и высвободить от 8 до 17 работников аппарата управления. Экономический эффект составил 2,0 млрд. крб., в том числе доля автора 470 млн. крб. в ценах декабря 1993 года;

выполнены в пяти объединениях "Донецкуголь", "Макеевуголь", "Ворошиловградуголь", "Ровенькиантрацит", "Лисичанскуголь") многократные практические расчёты планируемых основных показателей и определены меры (управленческие решения), обеспечивающие достижение показателей, повышена обоснованность планов, получен экономический эффект;

реализована в учебно-тематических планах и учебных программах Донецкой государственной академии управления концепция подготовки менеджеров;

предложения по повышению стимулирующей роли заработной платы рабочих и служащих на угольных предприятиях использованы в практической деятельности шахт ПО "Донецкуголь".

1.7. Апробация и внедрение результатов работы. Основные теоретические положения и практические результаты исследования и разработки были представлены автором, обсуждены и одобрены на 3 всесоюзных, 2 республиканских и 5 межобластных зональных научно-теоретических конференциях и семинарах; на заседаниях коллегии и научно-технических советах Госуглепрома Украины.

1.8. *Публикации.* По результатам выполненных исследований в открытой печати опубликованы либо находятся в печати 12 работ, отражающих основное содержание диссертации, общим объёмом 30,8 п. л.

2. Основные результаты исследования и их краткое содержание

В работе представлены результаты исследований последних лет, посвящённых трём проблемам, безусловно связанным между собой и тем не менее имеющим самостоятельное значение.

Это, во-первых, разработка концепции управления угольными предприятиями на региональном уровне в переходный период, во-вторых, совершенствование методов и инструментария планирования развития угольного производства и, в-третьих, формирование концепции подготовки специалистов-управленцев или менеджеров, в полной мере отвечающих требованиям новых рыночных отношений и соответственно новым условиям хозяйствования и управления.

2.1. Исследования по первой проблеме были проведены в трёх производственных объединениях по добыче угля: "Октябрьуголь", "Селидовуголь", "Торезантрацит". *Выявлены распределения функций и полномочий между работниками аппарата управления, информационные потоки внутри объединения (между службами) и между объединением и его структурными подразделениями, а также объектами внешней среды (Госуглепромом, статуправлением, органами власти и т. д.), принимаемые должностными лицами решения, их важность и степень самостоятельности. Проанализированы и использованы при разработке рекомендаций данные анкетного опроса руководителей структурных подразделений и шахт, выступающих в данном случае в качестве экспертов и представляющих взгляд на проблему как бы изнутри (11, с. 4-17).*

Всего по анкете № 1, направленной на совершенствование структуры управления объединением в целом, было опрошено 102 респондента, в том числе 72 работника шахт, из них 27 директоров и главных инженеров и 30 работников объединений. По анкете № 2, направленной на совершенствование структуры управления служб объединения, также было опрошено 102 респондента, в том числе 39 руководителей технических подразделений шахт, 39 - экономических и 24 - руководителей и ведущих специалистов служб объединений. Кроме того, в процессе исследований было проинтервьюировано 12 директоров шахт и 4 главных инженера, исполняющих обязанности директора, по той же проблеме.

Разработке концепции управления любой хозяйственной, политической или общественной структурой должен предшествовать анализ внешней и внутренней сред функционирования этой структуры. Автором выполнен такой анализ относительно угольной отрасли в целом и отдельного объединения, в частности, расположенного в типичном для Донбасса среднем горняцком городе. Результаты анализа на макроуровне (отрасль) позволяют сделать следующие выводы (11, с. 18-21).

1. Основанием для изменения системы управления промышленностью являются реальные экономические и социально-политические сдвиги, происходящие в стране. Здесь ничего нельзя приукрашивать (или наоборот зачернять), иначе все остальные этапы будут формироваться в искажённом виде.

2. Система управления должна обеспечивать увязку возможных подвижек в социальной, экономической и технической сферах с тем, чтобы согласовать во времени решения, принимаемые по этим сферам. Инструментом такого согласования должен стать пакет законов, регламентирующих поведение всех заинтересованных сторон.

3. Система управления должна предусматривать возможность быстрой адаптации промышленности к требованиям мирового экономического сообщества, так как в

противном случае она будет обречена на самоизоляцию и доступ на мировой рынок будет заблокирован. Следовательно, необходимо учитывать мировой опыт управления промышленностью и пути его трансформации.

4. Демонтаж административно-командной системы и её структур управления значительно опережают по времени и по сути формирование хозяйствующих субъектов рынка. Вместо существовавшего отлаженного (пусть и не эффективного) механизма регулирования и координации, надёжных горизонтальных связей, возникает вакуум, вызывающий организационную неразбериху и потерю исполнительской дисциплины. Вместе с тем, как известно, радикальное обновление общественного строя и экономической системы требует твёрдой власти, безусловного исполнения функций, проведения последовательной реформы управления.

5. Учитывая потребность Украины в энергоносителях, коксе и сырье для химической промышленности, и принимая во внимание, в частности, развитие экологической ситуации, связанной с формированием устойчивого общественного мнения, направленного против атомной энергетики, можно сделать вывод, что по крайней мере в обозримой перспективе роль угля в народном хозяйстве Украины будет постоянно возрастать.

Кроме того, уголь является одним из немногих товаров, пользующихся устойчивым спросом, которые может предложить Украина на экспорт.

Конъюнктура внутреннего рынка также свидетельствует в пользу угля как товара повышенного спроса, принимаемого для бартерных сделок практически по всем видам товаров и услуг.

Таким образом, вложение денег в угольную промышленность представляется надёжным и в перспективе выгодным способом использования капитала.

6. В настоящее время в угольной промышленности отсутствуют экономические и правовые механизмы, которые позволили бы выровнять (или создать равнозначную)

экономическую базу для всех шахт, имеющих, как известно, далеко не равнозначные природные и технические условия. Наличие таких механизмов совершенно необходимо для вхождения шахт в свободный рынок в качестве конкурирующих субъектов; их отсутствие может привести к кризисным социальным и экономическим последствиям, в частности, к полному расстройству самого рынка и значительным потерям производственной мощности отрасли. В принципе основой экономического механизма, позволяющего вступать шахтам в конкурентную борьбу на прочих равных условиях может быть :

а) рентная плата за добычу полезных ископаемых, учитывающая их продуктивность, потребительские качества, доступность и целый ряд других факторов;

б) расчётная цена;

в) уровень рентабельности шахт, обеспечивающий, с одной стороны, возможность нормальной деятельности предприятий с высоким уровнем затрат на производство (если это выгодно государству), а с другой изъятие в пользу государства сверхприбылей, получаемых на предприятиях с низкими производственными затратами.

Пока что роль такого механизма играет расчётная цена. Производственное объединение в этом механизме является своего рода демпфером или, если рассматривать проблему в другом плане, - страховой компанией, поскольку вероятность "угадывания" правильной расчётной цены на уголь (на определённый период времени) для совокупности шахт более высока, чем для каждой шахты в отдельности : изменение условий по отдельным шахтам происходит стихийно как в сторону ухудшения, так и в сторону улучшения, поэтому в совокупности эти колебания сглаживаются.

7. Неподготовленное и некомпенсируемое разрушение сложившихся хозяйственных структур в небольших горняцких городах может привести к особенно тяжёлым социальным последствиям, поскольку бытовые, социальные и культурные условия этих городов тесно связаны с расположенными в них

шахтами и производственными объединениями, являющимися фактором надёжности и устойчивости всей системы как жизнеобеспечения, так и жизнедеятельности этих городов. Значение этого фактора учитывается ограниченными возможностями горняков найти себе применение в других производствах в силу выраженной специфичности своей профессии, что вообще ограничивает их способность к миграции.

8. Переживаемый страной период политической и хозяйственной дестабилизации, сопровождающийся потерей управления на всех уровнях государственной и хозяйственной власти, формирует у людей комплекс неуверенности, правовой и социальной незащищённости. В этих условиях возрастает привлекательность надёжных экономических структур и сильной власти как гарантии экономической и социальной безопасности.

Анализ внешней и внутренней среды, в которой осуществляется деятельность объединения, на макроуровне позволяет выделить следующие факторы, в той или иной степени, влияющие на выбор структуры управления (10; 11, с. 21-25).

1. Неудовлетворительное состояние горного хозяйства на большинстве шахт, имеющее тенденцию к ухудшению.

2. Значительный дефицит рабочей силы практически по всем основным профессиям.

3. Огромные объёмы незавершённого строительства.

4. Низкий уровень организации, дисциплины труда и управления, вызванный как общей ситуацией нестабильности и потерей управления, так и в значительной мере недостаточным профессиональным уровнем руководителей высшего и среднего звена на шахтах, неумение их, в частности, использовать наиболее целесообразно и продуктивно расширение своих властных полномочий и юридических прав.

5. Отсутствие системы получения объективной информации практически по всем направлениям деятельности предприятий.

6. Деформация в представлениях руководителей высшего звена шахт в отношении приоритетов в системе основных целей деятельности, в частности, выполнении плановых показателей производства.

7. Снижение уровня моральных и нравственных норм в производственных отношениях, рост недоверия к властным структурам.

8. Разрушение системы централизованного материально-технического снабжения и потребительского рынка, выдвигающее принципиально новые задачи в обеспечении производства необходимыми материальными ресурсами, а трудящихся - промышленными и продовольственными товарами, за счёт заключения прямых договоров, бартерных сделок, операций на бирже и др.

9. Распад экономической и финансовой систем, делает актуальной проблему "самовыживания" предприятий. Это предполагает до создания полноценного рынка необходимость освоения предприятиями новых производств и видов деятельности, дающих возможность обеспечить себя некоторыми жизненно важными товарами и услугами или использовать вновь освоенные товары и услуги для бартерных сделок и прямых договоров с другими предприятиями. Следует иметь в виду, что подобное решение проблемы в исторической перспективе не эффективно, о чём свидетельствует мировой опыт, однако в реальных условиях переживаемой политической и экономической ситуации в стране представляется оправданным и даже необходимым.

10. Гипертрофированная инфляция резко снижает роль заработной платы в качестве стимула к труду, как не имеющей товарного обеспечения. Поэтому предоставление трудящимся возможности приобретать промышленные товары и продукты питания становится важным фактором стабилизации кадров,

обеспечения надлежащего уровня дисциплины и производительности труда.

Ставя своей основной целью совершенствование структуры управления производственным объединением, нельзя обойти вниманием проблему управления отраслью в целом, хотя бы в самом общем плане (10).

Теоретически возможны, по крайней мере, четыре варианта управления шахтами и другими предприятиями отрасли:

1. Управление осуществляется через Госуглепром и производственное объединение, то есть по действующей сейчас структуре.

2. Госуглепром ликвидируется, но сохраняются производственные объединения.

3. Производственные объединения ликвидируются, но сохраняется Госуглепром.

4. Шахты переходят полностью на самоуправление и в дальнейшем могут по своей воле организовывать различного рода объединения или входить в уже существующие.

В настоящее время имеется определённый практический опыт реализации третьего варианта (некоторые шахты вышли из состава объединений) и частичной реализации второго варианта производственным объединением "Донецкуголь", по крайней мере, в создании производственной и экономической инфраструктур и организационно-управленческой структуры, ориентированных и обеспечивающих самостоятельную деятельность в условиях рынка.

Однако указанный опыт пока не даёт достаточных оснований для окончательных выводов о приемлемости и эффективности каждого варианта, поскольку не решён ещё целый ряд базовых правовых, экономических и социальных вопросов, обеспечивающих нормальное функционирование этих вариантов. Сейчас можно только предположить, что в перспективе будут иметь место все четыре варианта, только с разным масштабом применения на разных этапах движения к рынку в зависимости от готовности самого рынка и его

субъектов. В любом случае организационная структура управления должна обеспечивать эффективное выполнение полного набора функций, необходимых для конкретного производства. Эти функции могут перераспределяться между управленческими органами разного уровня, но не могут быть исключены или повиснуть в воздухе если производство остаётся неизменным. Распределение функций осуществляется вышестоящим управленческим органом, или собственником. В последнем случае функции могут передаваться и снизу вверх вместе с полномочиями, например, когда независимое предприятие - собственник, вступает в ассоциацию.

Нельзя считать, что изменения в системе управления должны зеркально отражать изменения в экономической и политической системах общества, поскольку управление является достаточно самостоятельной и специфической сферой деятельности, имеющей свои объективные закономерности и принципы. Тем не менее система управления не может не учитывать и не отражать основные положения производственных отношений и, в первую очередь, отношений собственности.

На начало 1994 г. в Украине не приняты ещё нормативные акты, которые в комплексе обеспечили бы надлежащий правовой механизм, регулирующий по-новому отношения собственности.

Если говорить об угольной промышленности, то с большой долей вероятности можно предположить, что на обозримый период времени угольные шахты останутся государственной собственностью в той или иной форме и, следовательно, государство в лице своих полномочных органов будет решать вопрос о системе управления и выполняемых и контролируемых функциях на разных уровнях.

Из мировой практики известны две основные группы госпредприятий :

функционирующие на базе норм публичного имущественного права - "казённые", неакционированные;

работающие в соответствии с нормами частного права акционированные с полностью государственным или со смешанным капиталом, в котором доля государства является подавляющей, - по сути дела государственные акционерные общества.

Совершенно очевидно, что в перспективе задача состоит в ослаблении государственного контроля за действиями угольных объединений и переводе их на акционерные общества.

Тем не менее, пока государство остаётся собственником угольной промышленности, оно реализует своё право (и обязанность) контролировать ряд функций управления, в первую очередь относящихся к сохранению и воспроизводству собственности. При распределении других функций между управленческими структурами должен доминировать принцип экономической целесообразности.

В целом при построении системы управления должно исходить из необходимости обеспечить оптимальное динамическое взаимодействие стратегии, структуры и среды.

Отсюда возникла идея создания не детерминированной системы управления, разрушающейся в случае несоответствия умозрительной и фактической общественной структур, а относительно гибкой системы, элементы которой могли бы в очень короткие сроки и с незначительными изменениями приспосабливаться к изменяющейся во времени политической и макроэкономической обстановке. Узвзка политической и экономической тканей как раз и является прерогативой управления.

Если принять в качестве одного из основных пунктов стратегии управления отраслью сохранение (как минимум) её производственных мощностей, а среди факторов внешней среды - невозможность на данном этапе реализации рыночных отношений, то существующая структура управления отраслью представляется наиболее приемлемым вариантом, по крайней мере до наступления радикальных изменений в стратегии или среде.

Проведенные исследования, в том числе и результаты анкетного опроса, позволяют предложить целесообразное распределение ряда основных функций между существующими органами управления угольной промышленностью. Причём более низкий уровень интегрирует функции более высокого.

Госуглепром как правительственный орган не должен осуществлять непосредственное вмешательство в производственную и экономическую деятельность предприятий. Основными его функциями должны быть следующие :

контроль за рациональным использованием недр;

контроль за поддержанием в рабочем состоянии и воспроизводством основных фондов;

контроль за расходованием средств, дотируемых государством прямо или косвенно в угольную промышленность, а также определение наиболее рациональной структуры расходования этих средств;

контроль и организация реализации государственных социальных программ (занятости населения, переквалификации и др.) и программ по охране окружающей среды;

планирование и реализация программ капитального строительства и реконструкции угольных предприятий;

планирование и реализация программ, обеспечивающих научно-технический прогресс в отрасли;

планирование объёма и качественного состава государственного заказа;

установление уровня оптовых цен на уголь и ставок рентных платежей.

Определение целесообразности функций производственного объединения по добыче угля, а также составляющих его предприятий (производственных подразделений) основывается на следующих концептуальных принципах управления объединением :

реализация объединением прав собственника с помощью соответствующих структур, интегрирующих функции Госуглепрома;

максимальная эффективность и полезность для шахт остальных структур, сформированных на основании добровольной передачи им шахтами определённых функций, прав и средств;

полная самостоятельность и ответственность предприятий во всех остальных вопросах хозяйственной деятельности в рамках действующего законодательства.

Таким образом, кроме интегрированных функций Госуглепрома, производственному объединению целесообразно выполнять следующие функции, вытекающие из выгод, которые даёт объединение сил и средств (синергетический эффект), тем более, если при этом используются готовые инфраструктуры :

материально-техническое обеспечение производства (снабжение, ремонт и техническое обслуживание оборудования, транспортные услуги);

финансовое обеспечение производства, эффективное использование прибыли и свободных финансовых средств;

коммерческая деятельность в широких масштабах, в том числе внешнеэкономическая;

создание резервных и страховых фондов;

освоение новых видов деятельности, создание новых производств и инфраструктур на высоком технологическом уровне за счёт использования современных (дорогостоящих) технологий;

сбыт основной продукции по более высокой цене за счёт обогащения, брикетирования и шихтования углей;

заключение выгодных договоров с крупными потребителями угля на долгосрочной основе;

поддержание и развитие социальной инфраструктуры (спортивные, оздоровительные и др. учреждения);

консультационные услуги специалистов высшего профессионального уровня по наиболее важным направлениям деятельности;

контроль за безопасными и здоровыми условиями труда.

Функции предприятия (производственной структуры) определяются прежде всего целями основного производства. Естественно, что шахта интегрирует функции Госуглепрома и производственного объединения. Как показали исследования самостоятельными функциями шахты должны быть следующие:

планирование производственной деятельности;

подготовка производства;

производственная деятельность как таковая;

экономическое и финансовое обеспечение производственной деятельности;

кадровая политика;

природоохранная деятельность;

социальная политика.

В рассматриваемом варианте управления отраслью центральное место безусловно принадлежит производственному объединению как наиболее мощной и действенной из сохранившихся структур управления. На практике реализована (в трёх производственных объединениях) концепция управления объединением, в частности, при совершенствовании его организационной структуры и перераспределении функций в соответствии с новыми целями и задачами деятельности структурных подразделений. Реорганизации были подвергнуты все дирекции и службы объединений.

Прежде, чем перейти непосредственно к изложению предложений по реорганизации структуры управления, следует остановиться на основных принципах, положенных в основу, при рассмотрении масштабов, глубины и очередности (приоритетов) реорганизации.

1. Любая реорганизация управления является болезненным для предприятия процессом, как правило,

сопровождающимся временным снижением уровня управления, организованности и дисциплины. Глобальная перестройка государственных, политических и хозяйственных структур в стране при отсутствии сильной государственной власти и необходимых правовых норм делает непелесообразным и даже опасным кардинальное изменение структуры управления объединением, поскольку это может в ещё большей степени дестабилизировать ситуацию за счёт нарушения привычных управленческих связей (властных, информационных, взаимодействия), а также возникновения негативных психологических факторов : чувства неуверенности, противодействия новому и др.

Перестройка структуры управления должна осуществляться по этапам, с увязкой новаций на каждом этапе с конкретным состоянием внешней и внутренней сред, в которых функционирует объединение.

2. На современном этапе изменения структуры должны носить скорее эволюционный, чем революционный характер, который достигается следующим образом. В действующей структуре в рамках существующих или дополнительно вводимых должностей происходит освоение новых функций и только затем, когда новые функции будут освоены и установятся новые связи по линии власти, взаимодействия и информации, происходит изменение структуры. Естественно, что в случае, когда структура полностью или в значительной степени лишается своих функций, она ликвидируется или претерпевает кардинальные изменения.

3. Реорганизация структуры должна осуществляться при максимальной концентрации административной и экономической власти в руках первого руководителя, который должен возглавить и программу реорганизации.

Изменения в генеральной структуре объединения (11, с. 26-30) Следуя предложенной концепции управления, целесообразно по-новому разделить сферы управления между генеральным директором и его первым заместителем - главным инженером объединения.

Генеральный директор, кроме функций общего руководства (гармонизация интересов и целей структурных подразделений, выбор стратегии и приоритетов, формирование коллектива и др.) должен взять на себя в полной мере функции полномочного представителя собственника. Кроме того, при разделении сфер управления генеральный директор на данном этапе должен взять на себя курирование более динамичных структур, подверженных реорганизации, тогда как главный инженер - более консервативных и устойчивых систем, в целом представляющих основное производство. При этом главный инженер снимает с себя функцию непосредственного руководства технической дирекцией.

Изменения в структуре коммерческой дирекции (11, с. 30-31)

Исследования показали, что организация коммерческой службы в объединении является одной из наиболее злободневных задач. Важность этой задачи определяется кардинальными изменениями в условиях хозяйствования, о которых говорилось выше, а трудность - отсутствием опыта и квалифицированных кадров. По этой причине шахты, которые самостоятельно пытаются вести коммерческую деятельность, недосчитывают значительную часть возможных доходов при заключении сделок, особенно с зарубежными партнерами. Недостаточно эффективными оказываются и попытки осваивать новые производства, например, стройматериалов, из-за применяемой, как правило, кустарной технологии. Созданию же современных высокопроизводительных производств препятствует отсутствие достаточных средств и, опять же, квалифицированных кадров.

В свете сказанного на данном этапе представляется целесообразной централизация ресурсов и квалифицированных кадров в коммерческой структуре объединения, что позволит шахтам получать необходимые услуги с меньшими затратами и более высокого качества, а, следовательно, экономически более эффективные.

Основными задачами коммерческой дирекции на современном этапе определены следующие :

повышение эффективности и расширение сбытовой и снабженческой деятельности по основному производству;

участие в создании совместных предприятий по обогащению и брикетированию углей;

участие в строительстве предприятий стройиндустрии, в первую очередь, с использованием передовой технологии;

выгодное вложение средств в существующие предприятия сельского хозяйства для обеспечения устойчивого снабжения трудящихся объединения продуктами питания;

использование валютных средств и бартерных сделок для заключения долгосрочных договоров с отечественными предприятиями и зарубежными фирмами, поставляющими товары народного потребления, в первую очередь, товары широкого спроса : бельё, обувь, одежда и т. д.;

создание торгового предприятия для осуществления торговых операций по заключённым договорам.

Дополнительными функциями к уже имеющимся для коммерческой дирекции являются следующие :

изучение и налаживание связей с новыми коммерческими структурами (коммерческими банками, биржами, фирмами и т. д.), изучение их возможностей;

страхование продукции;

маркетинговые исследования, работа с контрагентами, брокерами, дилерами, маклерами;

составление заявок на продажу товаров;

торговля с зарубежными партнёрами и внутри страны;

изучение спроса и предложения по товарам, нуждающимся в посредничестве;

формирование цен;

организация взаимосвязи с малыми предприятиями и координация их деятельности;

координация и консультационная помощь шахтам по заключению прямых договоров.

В структуре коммерческой дирекции предусматриваются четыре сектора (группы) по 2-3 человека в каждом :

сектор внутренней коммерческой деятельности (прямые договоры, ресурсы угля к поставке, планы поставок, координация деятельности шахт по заключению прямых договоров, контрольные функции);

сектор внешнеэкономической деятельности (заключение котрактов, работа с таможней, Внешэкономбанком, Министерством внешнеэкономических связей, бартерные сделки и торговля с зарубежными партнёрами);

сектор по организации и курированию новых производств и услуг (производство стройматериалов, промышленных и продовольственных товаров) и др.;

контактно-организационный сектор (связь с новыми коммерческими структурами, реклама, маркетинговые исследования, работа с контрагентами, брокерами, дилерами, маклерами и др.).

Коммерческая дирекция пополняется должностью ведущего инженера по товарам народного потребления, которая передаётся из дирекции по быту и социальному развитию.

Коммерческая дирекция будет обслуживаться также специалистом по операциям с ценными бумагами, который должен быть принят в финансовый отдел.

В работах автора (3; 4; 11, с. 31-34) приведены соображения по реорганизации других служб, в частности, дирекции по экономике, технической и производственной дирекций.

2.1. Поскольку одним из требований рынка является стремление к сокращению общей численности персонала управленческих структур, возникает определённое противоречие между необходимостью сокращения персонала и увеличением объёма и качества управленческих работ. Исключить это противоречие возможно только при условии разработки и компьютерной реализации комплекса задач,

облегчающих принятие решений в каждом конкретном случае и приближающих их к оптимальным по существу.

Внедрение персональных компьютеров и создание на их базе ряда управленческих задач открывают перспективы дальнейшего развития автоматизации процесса управления и различного рода учётных операций.

В частности, значительный интерес представляет разработанный с участием автора пакет прикладных программ, позволяющих осуществлять выбор оптимального пути развития предприятий (объединений) из числа альтернативных шахтовариантов (12, с. 3-9).

Учитывая, что основой системы долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования являются пятилетние и годовые программы, существенно возросли требования к их обоснованности. Последнее может быть обеспечено путём проработки значительного числа вариантов развития производства с целью определения наиболее эффективного из них. Целесообразность такого подхода обусловлена тем, что в условиях полного хозрасчёта, самофинансирования и повышения самостоятельности предприятий возрастает заинтересованность коллективов этих предприятий в принятии оптимальных решений. Выбор наилучшей программы развития предприятий (объединений) осуществляется на базе оптимизации разрабатываемых и представляемых шахтами вариантов развития производства.

Важнейшими методическими принципами, реализуемыми комплексом, являются обеспечение в процессе составления программы максимальной степени самостоятельности шахты и возможность согласования общегосударственных интересов, выразителем которых является объединение, с интересами предприятия.

Комплексом предусмотрено проведение оптимизационных расчётов на уровне производственного объединения по добыче угля, по одному из следующих критериев: объём добычи угля; производительность труда рабочего по добыче угля;

себестоимость добычи угля. При оптимизации в качестве ограничений приняты :

- общий объём добычи угля;
- объём добычи спекающихся углей;
- объём добычи угля для коксования;
- допустимая зольность угля;
- производительность труда рабочего по добыче угля;
- себестоимость добычи угля;

объём капитальных вложений на строительство объектов производственного назначения и проведение мероприятий по внедрению новой техники и технологий;

количество ограниченных ресурсов.

Значения перечисленных ограничений определяются плановыми службами соответствующих уровней управления и оформляются специальными документами.

Экономико-математическая модель оптимизации пятилетней программы отображает реальные экономические процессы формирования затрат на производство в угольном предприятии (объединении). Модель и технологическая схема решения задачи представлены на рис. 1 и 2 (см. стр. 28, 29).

Комплекс задач реализован при составлении пятилетних и годовых программ развития 6 производственных объединений. В качестве примера приведены выходные показатели проекта плана на 1993-1995 годы ПО "Макеевуголь" (табл.).

Таблица. Проект плана на 1993-1995 годы

Наименование показателей	Един. измер.	Значения показателей				
		1991 факт	1992 план	1993 план	1994 план	1995 план
1	2	3	4	5	6	7
I Добыча угля						
Среднегодовая производственная мощность	тыс. т	10900	8690	7885	7935	7935

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6	7
Добыча угля, всего	-"	8482	8565	7730	7790	7860
в том числе : для коксования	-"	8177	8260	7430	7420	7490
энергетики	-"	305	305	300	370	370
II Горнотехнические показатели						
Ввод очистных забоев, всего	забоев	54	64	47	46	48
в том числе КМЗ	-"	22	28	21	26	22
Выбытие очистных забоев, всего	-"	65	55	40	45	47
в том числе КМЗ	-"	21	26	16	20	21
Среднесуточная добыча из действующего очистного забоя	тонн	211	227	214	213	214
в том числе из КМЗ	-"	353	351	324	322	325
III Проведение горных выработок						
Проведение гор- ных выработок, всего	км	139	131	123	126	126
в том числе вскрывающих и подготавливающих	-"	104	105	102	101	102
Проведение за счёт капитального строительства	-"	12,9	12,4	14,8	14,8	15,5
Проведение выработок комбайнами	-"	36,5	39,8	39,0	40,6	40,6

Окончание табл.

1	2	3	4	5	6	7
IV Экономические показатели						
Производительность труда рабочего по добыче	т/мес.	16,4	14,3	13,3	13,4	13,5
Себестоимость добычи 1 т	% к 1991	100	1830	3810	4100	4125

2.3. Проведенные научные исследования, а также опыт промышленных предприятий, в том числе угольных, осваивающих рыночные отношения, свидетельствует о том, что одной из наиболее актуальных и сложных проблем в адаптации предприятий к новым условиям является кадровая проблема, особенно на самом верхнем институциональном уровне управления.

Естественно, эта проблема может быть успешно решена только за счёт подготовки новой генерации национальных кадров менеджеров, отвечающих по своим профессиональным, личностным и нравственным качествам тем новым задачам, которые возникают при организации хозяйственной деятельности в условиях свободной конкуренции и демократии (1; 7; 8; 11, с.48-51).

Определены ключевые позиции в перечне требований к подготовке менеджеров, которые отражают особенности переживаемого страной исторического периода, и позволяют сформулировать концептуальный подход к решению проблемы подготовки менеджеров в высшем учебном заведении, коим является Донецкая государственная академия управления.

1. Реализация цели невозможна без овладения научными и практическими достижениями передовых стран в области предпринимательства и менеджмента. Успех в подготовке высококвалифицированных отечественных менеджеров обеспечивает не механическое копирование зарубежного опыта, а его творческое восприятие, которое предполагает адаптирование этого опыта к отечественным условиям. Особенную ценность представляет пусть пока небольшой по

Экономико-математическая модель оптимизации показателей пятилетней программы

Максимум общей добычи угля:

$$\sum_i \sum_j \left(\sum_{t=1}^5 d_{ijt} \right) \cdot x_{ij} \rightarrow \max$$

Минимум эксплуатационных затрат:

$$\sum_i \sum_j \left(\sum_{t=1}^5 z_{ijt} \right) \cdot x_{ij} \rightarrow \min$$

Минимум численности рабочих по добыче угля:

$$\sum_i \sum_j \left(\sum_{t=1}^5 w_{ijt} \right) \cdot x_{ij} \rightarrow \min$$

Условные обозначения :

- d - общая добыча угля;
- z - эксплуатационные расходы на добычу угля;
- w - численность рабочих по добыче угля;
- i - номер предприятия, где $i = 1 \div \beta$;
- β - максимальное число предприятий;
- j - номер варианта, где $j = 1 \div m$;
- m - максимальное число вариантов;
- t - номер года пятилетней программы, где $t = 1 \div 5$.

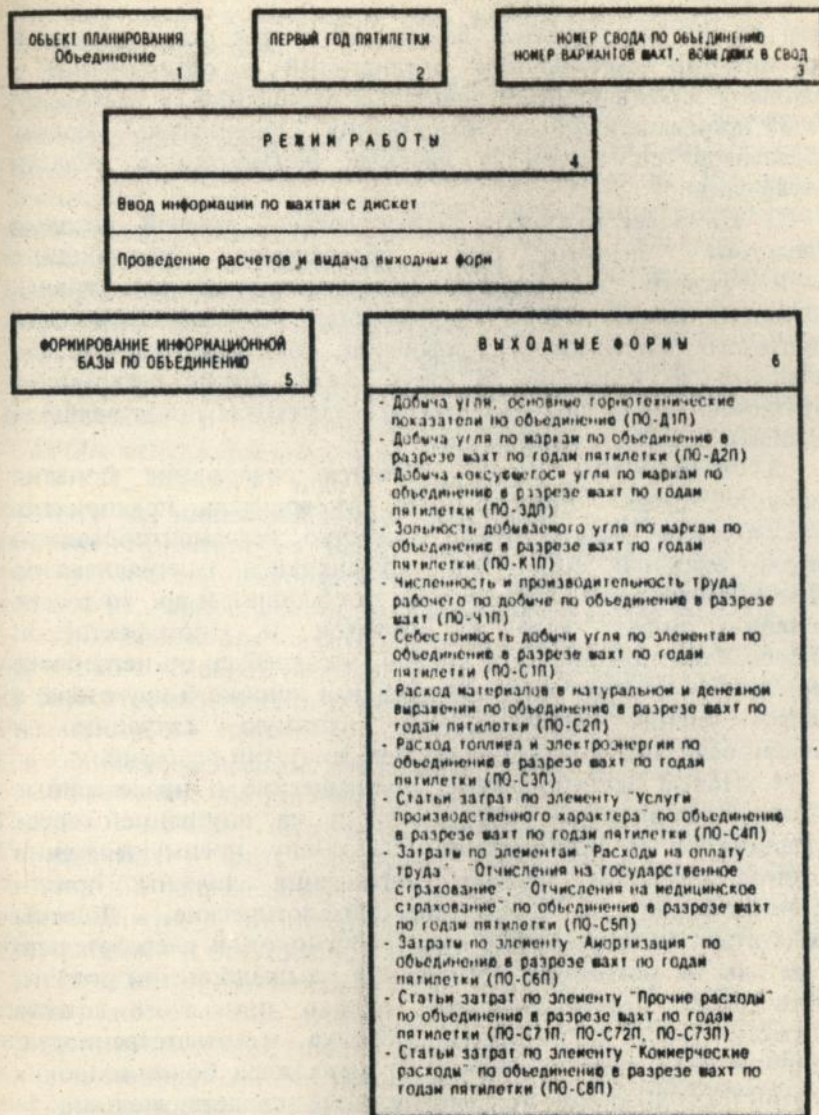


Рис.2. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ЗАДАЧИ "РАСЧЁТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ШАХТОВАРИАНТОВ ПЯТИЛЕТНЕГО ПЛАНА НА УРОВНЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ"

срокам, но уже уверенно, заявивший о себе опыт успешной организации деятельности предприятий и объединений в условиях зарождающихся рыночных отношений, в частности, опыт производственного объединения "Донецкуголь". Нельзя сбрасывать со счетов и научные разработки в области управления.

2. Наиболее важной и первоочередной задачей, которую предстоит решить для обеспечения нормального политического и экономического становления страны, является задача роста производства по всем отраслям народного хозяйства и насыщение отечественного рынка товарами и услугами. В свете этого среди всех видов функционального менеджмента приоритетным представляется производственный менеджмент.

3. В условиях рынка меняется содержание понятия "внешняя среда". Если раньше руководитель предприятия действовал в ограниченной и жёстко регламентированной сверху внешней среде, где закреплялись централизованно источники ресурсов, потребители, поставщики и др., то теперь менеджер имеет дело с открытой и многофакторной многовариантной внешней средой, что требует от него более серьёзной экономической подготовки и широкого кругозора, а также умения анализировать сложную ситуацию и использовать системный подход при принятии решений.

4. Новые экономические, политические и нравственные условия значительно сказываются и на внутренней среде предприятий и организаций. На смену преимущественно административным методам управления должны придти экономические и социально-психологические. Должны измениться мотивирующие цели работников, а следовательно и методы их мотивации. Отношения на предприятии должны стать более демократичными, однако при этом должна возрасти роль дисциплины, порядка и ответственности. Решение этих задач потребует от менеджера более широких знаний по социальной психологии, по руководству людьми.

5. В рыночных отношениях значительно изменяется роль планирования деятельности предприятий. Если в системе плановой экономики функции стратегического планирования целиком реализовались центральными планирующими

органами, то теперь она стала прерогативой менеджеров высшего звена предприятий, что безусловно требует от них специальных знаний.

6. Как известно, одной из идеологических основ рынка является рационализм, то есть умение добиваться максимального эффекта с минимальными затратами времени, труда и материальных и финансовых ресурсов. Рыночная экономика в этом плане прямо противостоит затратной экономике, задачами которой часто являлись не экономические, а политические цели. Внедрение в сознание будущих менеджеров идеологии рационализма предполагает воспитание уважительного отношения к труду вообще и всем формам его воплощения в частности. Начинать следует, пожалуй, с воспитания уважения ко времени своему и своих сотрудников. В конечном счёте ещё в стенах академии будущие менеджеры должны осознать, что "время - деньги".

7. И, наконец, новые экономические отношения для полного и цивилизованного раскрытия своих достоинств должны опираться на нормы общечеловеческой морали и нравственности, предполагающие, в частности, порядочность менеджера, верность слову, активную гражданскую политику.

На основании изложенного разработана концепция обучения в условиях перехода к рыночным отношениям и на её базе строится работа Донецкой государственной академии управления по подготовке первого поколения менеджеров, способных решать самые сложные проблемы производства.

Управление безусловно сложное, системное понятие в котором можно вычленить следующие составляющие. Управление - это, во-первых, упорядоченная система отношений, определяемая, в свою очередь, отношениями собственности, отношениями власти, человеческими отношениями и отношениями технологии.

Управление, во-вторых, - это структура той или иной степени жёсткости и устойчивости, которая характеризуется определённым типом, числом уровней иерархии, количеством и целевой и функциональной направленностью информационными потоками и др.

Управление, в-третьих, - это специфическая технология переработки информации с целью принятия управленческих решений.

Управление, в-четвёртых, - это искусство, основой которого являются задатки, способности и талант менеджера, позволяющий ему вызывать доверие у партнёров и коллег, быстро и обоснованно принимать решения, прогнозировать развитие ситуации и др.

Управление, в-пятых, - это непрерывный, непосредственно циклирующийся по срокам и видам деятельности, организующий и управляющий процесс.

И, наконец, управление - это структурированная и формализованная область знаний, имеющая свои, выверенные практикой правила, принципы и методы.

Определяя уровень управления, для которого готовя менеджеров, следует очевидно исходить из принятого деления менеджмента на три уровня : технический, на котором непосредственно реализуются производственные цели, управленческий, реализующий задачи организации эффективного управления, и институциональный, организующий гармонизацию внутренней среды предприятия с внешней. Надо полагать, что специалисты-менеджеры должны быть нацелены на средний уровень управления, поскольку менеджеры низшего уровня должны быть скорее специалистами-технологами с достаточными знаниями и навыками по организации производства и труда и руководства людьми; менеджеры же высшего уровня должны этот уровень заслужить, доказав на практике свою способность формулировать и решать стратегические задачи.

Применительно к периоду перехода к рыночной экономике и связанной с этим новой идеологии управления разработаны подходы и предложения по радикальной перестройке управления существующих хозяйственных, общественных и властных государственных структур, освоению новых областей деятельности, созданию принципиально новых структур управления.

Заключение

В диссертации в форме научного доклада осуществлено решение научной проблемы совершенствования системы управления в угольной промышленности Украины в условиях рыночных отношений, имеющей важное народнохозяйственное значение. Основные выводы и практические результаты выполненных исследований сводятся к следующему:

1. На основе анализа и с учётом объективной оценки политической и макроэкономической обстановки в Украине установлена возрастающая роль реформирования управлением угольной промышленностью для нормального функционирования топливно-энергетического комплекса страны.

2. Выявлена необходимость разработки нового подхода к существу и формам управленческих структур на основе единого системного подхода к обоснованию принимаемых решений, позволяющих сбалансировать намечаемые мероприятия по реорганизации управления с преимуществами, присущими рыночным отношениям.

3. Сформулированы концептуальные положения реформирования управления основным производственным звеном отрасли - объединением по добыче угля.

4. Предложены конкретные решения по совершенствованию структуры управления, обеспечивающие повышение эффективности воздействия производственного объединения на улучшение показателей работы угледобывающих предприятий (снижение издержек производства, рост производительности труда, повышение уровня безопасности работ и т. д.).

5. Разработан комплекс задач и пакет прикладных программ, позволяющих осуществлять выбор оптимального пути развития предприятий (объединений) из числа альтернативных вариантов с использованием персональных электронно-вычислительных машин класса IBM.

6. Установлена решающая роль арендного подряда в повышении мотивации к труду и эффективности материального стимулирования труда. Установлены

зависимости для определения величины хозрасчётного дохода коллектива.

7. Разработана концепция обучения и подготовки руководящих кадров в условиях перехода к рыночным отношениям и на её базе построена работа Донецкой государственной академии управления по подготовке нового поколения менеджеров, способных решать самые сложные проблемы производства.

8. Результаты исследований автора внедрены в 3 производственных объединениях по добыче угля.

Экономический эффект от внедрения результатов превысил 2,0 млрд. крб., доля личного участия автора составила 470 млн. крб. в ценах декабря 1993 года.

3. Перечень основных работ, в которых отражены положения диссертации

По результатам исследования автором опубликовано 10 работ, 2 работы находятся в печати

- 3.1. Поважный С. Ф. Совершенствование системы переподготовки кадров - важная задача интенсификации угольного производства//Уголь Украины.-1989.-№9.-С.5-6
- 3.2. Поважный С. Ф., Жидченко В.Д., Дубоделов В.А. Совершенствование материального стимулирования труда на шахтах//Уголь Украины.-1991.-№2.-С.10-13
- 3.3. Поважный С. Ф., Сумин В.А., Распопов А.Н. Совершенствование структуры служб управления предприятий (объединений)//Уголь Украины.-1992.-№1.-С.10-14
- 3.4. Кучеба П.К., Рудницкий Ю.И., Поважный С. Ф., Черников М.А. Повышение эффективности угольного производства. Учебное пособие.-Донецк:Донецкий филиал ИПК Минуглепрома СССР.-1990.-88 с.

- 3.5. Дубоделов В.А., Поважный С. Ф., Жидченко В.Д. Повышение эффективности материального стимулирования.//Научно-технические достижения и передовой опыт в угольной промышленности.- М.:ЦНИЭИуголь,1991,вып.2.-С. 15-19
- 3.6. Поважный С. Ф., Тимофеев В.И., Недорезов Ю.Е. Микроэкономика.Учебное пособие.-Донецк,1994 (в печати)
- 3.7. Кучеба П.К.;Рудницкий Ю.И.,Поважный С. Ф. Повышение эффективности программ для обучения руководителей и специалистов//Уголь Украины.-1993.- №4.-С. 24-25
- 3.8. Поважный С. Ф., Волошин Н.Е., Черников М.А. Метод оценки знаний и эффективности повышения квалификации слушателей (тезисы доклада).- М.:Госкомобразования СССР.-1990.-5 с.
- 3.9. Саенко Г.В., Бригченко Г.И., Дорошенко В.В., Поважный С. Ф. Организационные коммуникации: сущность, анализ, методология, методика.- Донецк:Донецкий региональный научный центр Упр.АИН,1994.-254 с.
- 3.10. Поважный С. Ф., Гликин В.М. Некоторые проблемы управления угольной промышленностью на региональном уровне в период перехода к рыночным отношениям//Уголь Украины.-1994 (в печати)
- 3.11. Поважный С. Ф. концепция управления угольными предприятиями в новых условиях хозяйствования.- Донецк:ИЭП АН Украины.-1994.-54 с.
- 3.12. Поважный С. Ф., Цыганов А.Р. Определение основных показателей перспективного развития угольных предприятий (объединений).-Донецк:ИЭП АН Украины.-1994.-12 с.

Подписано в печать 01.04.94.

формат 60x84/16. Бумага типогр. Офсетная печать.

Усл.п.л. 2,0. Заказ 1317. 100 экз. Бесплатно.

Изд. ИЭИ АН Украины. 340048, г. Донецк, ул. Университетская, 77

469342

AB 29.672

AB 29.672