

Б-кв

На правах рукописи

338.45:639.2/3



Блинов Андрей Юрьевич

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЫБНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ ПРИМОРСКОГО КРАЯ)**

Специальность 08.00.05.

Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Владивосток – 2004

Работа выполнена на кафедре «Экономика производства» Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета.

Научный руководитель: доктор экономических наук,
профессор Шевченко Д.К.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор Останин В.А.

кандидат экономических наук,
профессор Трубников Ю.Г.

Ведущая организация: ФГУП «Тихоокеанский научно-
исследовательский
рыбохозяйственный центр»

Защита диссертации состоится «1» июля 2004 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.056.09 в Институте менеджмента и бизнеса Дальневосточного государственного университета по адресу 690950, г. Владивосток, ул. Мордовцева, 12, ауд. 221.

С диссертацией можно ознакомиться
в государственного университета по

Автореферат разослан 31 мая 2004

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук,
профессор

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Наблюдающийся последние годы рост российской экономики во многом стал следствием благоприятного воздействия внешних, не зависящих от деятельности конкретных хозяйствующих субъектов, факторов: резкой девальвацией национальной валюты, благоприятной экспортной конъюнктурой, ростом внутреннего спроса и потребления. Однако на сегодняшний день их позитивное влияние значительно ослабло. В этих условиях особое значение приобретают внутренние факторы повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, которые на сегодняшнем этапе развития российской экономики, как правило, требуют значительных изменений в системе управления и внедрения современных управленческих технологий.

Необходимость изменения системы управления особенно актуальна для региональных компаний, деятельность которых, в отличие от крупнейших российских корпораций, активно использующих современные стандарты управления, по-прежнему никак не структурирована и часто базируется на интуитивном принятии решений.

На Дальнем Востоке России к компаниям, нуждающимся в совершенствовании действующих систем управления, разработке стратегических планов и программ развития на основе выбора четких приоритетов, в первую очередь относятся предприятия рыбной промышленности, которые на сегодняшний день из-за неблагоприятных изменений внешних условий хозяйствования (прежде всего, значительного сокращения сырьевой базы) находятся в сложном финансово-экономическом положении.

Одним из наиболее прогрессивных методов решения этих задач в современной практике управления считается управление по результатам, которое дает возможность перестроить систему управления по целевому принципу и сконцентрировать находящиеся в распоряжении хозяйствующего субъекта ресурсы на достижение ключевых результатов. Этим определяется актуальность темы исследования.

ВНИРО
№ В.п. 28/1
Библиотека

Степень разработанности проблемы. Проблемы построения оптимальной системы управления, ее соответствие существующей экономической модели и стратегическим устремлениям конкретных хозяйствующих субъектов нашли заметное отражение в трудах ведущих отечественных и зарубежных авторов, таких как П.К. Анохин, Л.И. Абалкин, Р. Аккоф, И. Ансофф, П.Г. Бунич, В.В. Глущенко, Ю.И. Дегтярев, Ф. Джордж, П. Друкер, С.А. Думлер, Н.Д. Кондратьев, Л.А. Колесников, Г. Кунц, Б. Мильнер, В.В. Мыльник, С. О'Доннел, Т. Питерс, В.С. Рапопорт, В.Г. Сазонов, В.Н. Спицнадель, Б.П. Титаренко, Р. Уотерман, Л.В. Фаткин, Д.К. Шевченко, В.Г. Шорин, С. Янг и других.

Наибольший вклад в разработку и практическое применение методологии управления по результатам внесли, прежде всего, зарубежные исследователи: Э. Воутилайнен, П. Друкер, Э. Локк, Д. МакГрегор, М. Мескон, Х. Мейер, С. Керролл, Дж. Одиорне, П. Потренне, Э. Рейя, Г. Тоси, Т. Сангалайнен, Дж. Френц.

Проблемам совершенствования стратегического управления в рыбной промышленности Российской Федерации в целом и Приморского края в частности посвящены работы И.М. Быстрова, В.Б. Ерухимовича, А.П. Латкина, Ю.И. Кокорева, С.Г. Коретко, А.Н. Силкина, Ю.Н. Шушкевича и других авторов.

Вместе с тем, в отечественной теории и практике управления проблемы перехода к управлению по результатам остаются слабо изученными. До сих пор практически не разработаны четкие методические рекомендации по использованию управления по результатам в современных российских условиях. Нет четкого понимания приоритетных направлений стратегического развития рыбной промышленности на уровне конкретных хозяйствующих субъектов.

Объектом исследования данной работы являются предприятия рыбной промышленности Приморского края, перестраивающие систему управления хозяйственной деятельностью под воздействием неблагоприятного влияния внешних факторов.

Предметом исследования является современное состояние систем управления хозяйственной деятельностью, их совершенствование на основе методической базы управления по результатам.

Целью данной работы является разработка организационно-экономических рекомендаций по совершенствованию системы управления по результатам на предприятиях рыбной промышленности.

Для достижения поставленной цели потребовалось решить ряд задач:

- исследовать современное состояние теории и практики управления хозяйственной деятельностью;
- выявить общие тенденции и основные факторы, повлиявшие на развитие управления по результатам;
- систематизировать существующую методическую базу управления по результатам;
- разработать концептуальную схему целевого управления хозяйственной деятельностью по результатам;
- обосновать стратегию повышения эффективности функционирования предприятий рыбной промышленности в современных условиях хозяйствования;
- исследовать действующие на предприятиях рыбной промышленности механизмы стимулирования и разработать систему стимулирования персонала по результатам.

Теоретическую и методологическую базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики управления хозяйственной деятельностью, работы ведущих научно-исследовательских институтов и организаций по актуальным проблемам экономики и управления рыбной промышленности России.

Исследование проводилось с использованием структурно-функционального метода, методов эмпирического, статистического и факторного анализа, методов аналогий и сравнения.

Информационной базой исследования послужили федеральные законы

РФ, постановления правительства РФ, законодательные и нормативно-правовые акты субъектов РФ, аналитические и статистические материалы Государственного комитета РФ по рыболовству, Государственного комитета РФ по статистике, Тихоокеанского научно-исследовательского рыбохозяйственного центра (ТИНРО-центр), Ассоциации менеджеров России, Всероссийского научно-исследовательского института рыбного хозяйства и океанографии (ВНИРО), Дальрыбвтуза, Департамента рыбного хозяйства Администрации Приморского края, Всероссийского научно-исследовательского института экономики рыбного хозяйства (ВНИЭРХ), информационные ресурсы сети Интернет.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- систематизированы и дополнены современные представления о содержании управления по результатам;
- разработана концептуальная схема целевого управления хозяйственной деятельностью по результатам;
- обоснована стратегия повышения эффективности функционирования рыбной промышленности на уровне конкретных хозяйствующих субъектов;
- даны методические рекомендации по перестройке существующих систем и методов управления хозяйственной деятельностью на основе их целевой ориентации на достижение конечных результатов;
- предложен механизм формирования системы управления по результатам с учетом специфических особенностей рыбной промышленности Приморского края;
- разработана система стимулирования персонала по результатам, обоснована эффективность ее внедрения на предприятиях рыбной промышленности Приморского края.

На защиту выносятся следующие положения и результаты, полученные автором в ходе исследования:

- концептуальная схема целевого управления хозяйственной деятельностью по результатам;

- стратегия повышения эффективности функционирования рыбной промышленности на уровне конкретных хозяйствующих субъектов;

- система стимулирования по результатам на предприятиях рыбной промышленности Приморского края.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных автором методических подходов к управлению по результатам в условиях конкретных хозяйствующих субъектов.

Предложенные и обоснованные автором положения по разработке и формированию целевых систем управления хозяйственной деятельностью по результатам получили практическое применение на предприятиях рыбной промышленности Приморского края, что подтверждено актами о внедрении.

Апробация и внедрение результатов исследования. Научные результаты исследования использовались при разработке системы управления рыбохозяйственным комплексом России, которые осуществлялись Дальрыбвтузом по заказу Государственного комитета РФ по рыболовству (январь-декабрь 2003), докладывались на совещаниях Департамента рыбного хозяйства Администрации Приморского края, посвященных проблемам разработки новой нормативно-правовой базы распределения квот на вылов водных биоресурсов (февраль-март 2003 г.), Научно-практической конференции «Экономические проблемы развития рыбного хозяйства России» (Государственный комитет РФ по рыболовству, г.Москва, 28-29 октября 2002 г.), Всероссийской конференции молодых ученых «Комплексные исследования и переработка морских и пресноводных гидробионтов» (Тихоокеанский научно-исследовательский рыбохозяйственный центр, г.Владивосток, 22-24 апреля 2003 г.).

Материалы исследования применялись для совершенствования систем управления и разработки стратегии развития рыбодобывающих компаний ООО «Интеррыбфлот», ЗАО «Интрарос» и БИФ ТИНРО-центр.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 10 научных статей общим объемом 4,9 п.л.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, за-

ключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст диссертации изложен на 151 странице, включает 17 рисунков, 6 таблиц, 4 приложения. Список литературы содержит 140 наименований.

Во введении обоснована актуальность исследования, сформулированы цели и основные задачи, конкретизированы предмет и объект исследования, научная новизна и практическая значимость диссертационной работы. Рассмотрены основные направления апробации результатов работы.

В первой главе диссертационной работы раскрыта экономическая сущность управления и предпосылки перехода к управлению по результатам в мировой практике и в современных российских условиях. Проанализированы существующие в научной литературе различные определения сущности управления, и на их основе сформулировано собственное, наиболее подходящее с точки зрения данной работы, определение. Рассмотрен процесс перехода к управлению по результатам в мировой практике с точки зрения эволюции управления. Выявлены основные недостатки действующих систем управления на предприятиях рыбной промышленности Приморского края, обоснована необходимость перехода к управлению по результатам.

Вторая глава диссертационной работы посвящена систематизации современных представлений и выделению основных методических особенностей управления по результатам: разработана система принципов управления по результатам и концептуальная схема целевого управления по результатам, даны методические рекомендации по планированию хозяйственной деятельности по результатам, исследованы методы стимулирования по результатам.

Третья глава диссертационной работы посвящена внедрению и практическому использованию методических основ управления по результатам на предприятиях рыбной промышленности Приморского края: разработана программа формирования системы управления по результатам на предприятиях рыбной промышленности, стратегия повышения эффективности их функционирования и система стимулирования по результатам.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ

1. Принципы и концептуальная схема целевого управления хозяйственной деятельностью по результатам.

Анализ существующих систем управления на предприятиях рыбной промышленности Приморского края показал, что одним из основных их недостатков является отсутствие четкого механизма управления, который бы обеспечивал тесную взаимосвязь целей и задач управления с ресурсами и конкретными результатами деятельности.

В этих условиях распределение ресурсов по различным объектам и целям управления делается без выделения приоритетности (очередности) их выполнения. При этом существует практика равномерного распределения ресурсов по различным объектам и целям управления.

Поэтому в случае непредвиденных ситуаций, возникающих из-за ошибок в планировании и резких изменений внешних условий хозяйствования, система управления теряет целенаправленный характер, что проявляется в нехватке ресурсов и времени на достижение как первоочередных, так и сопутствующих целей. В итоге, даже запланированные конечные результаты деятельности хозяйствующего субъекта не всегда достигаются в срок, что приводит к резкому снижению его результативности и эффективности.

Другой серьезный недостаток систем управления на предприятиях рыбной промышленности связан с низкой эффективностью действующих механизмов стимулирования, которая проявляется в отсутствии тесной взаимосвязи между промежуточными и конечными результатами деятельности хозяйствующего субъекта и стимулами.

Отсутствие системы вознаграждения за достижение конкретных промежуточных и конечных результатов является основной причиной низкой мотивации сотрудников предприятия и приводит к снижению производительности труда, качества выпускаемой продукции, нерациональному использованию ресурсов и прочим негативным последствиям.

Для решения указанных проблем и повышения эффективности управления

на предприятиях рыбной промышленности Приморского края необходимо использовать методическую базу управления по результатам, которое в современных условиях представляет собой один из наиболее прогрессивных методов управления, дающий возможность установить тесную взаимосвязь между целями управления, ресурсами, стимулами и конкретными результатами хозяйствования.

Основу методической базы управления по результатам составляют принципы управления, которые принято рассматривать как основополагающие правила, положения, требования к управлению, на основе которых разрабатываются методы и системы управления организацией, формируется организационно-экономический механизм управления. При этом важным является определение критериев формирования системы принципов из всего множества принципов управления. В рамках данной работы к ним были отнесены критерии объяснимости, системности, простоты и релевантности.

Анализ действующих принципов управления, разработанных ведущими учеными и специалистами, позволили автору сформулировать систему принципов управления по результатам, состав которой представлен на рис.1.

Опираясь на разработанную систему принципов управления по результатам и используя основные методы управления, автором работы была разработана концептуальная схема целевого управления хозяйственной деятельностью по результатам. Действенность разработанной системы принципов в рамках данной концептуальной схемы проявляется в следующем.

Принципы приоритетности управления и ресурсообеспечения целей управления одновременно позволяют решить несколько задач. С одной стороны, они обуславливают выбор приоритетных (первоочередных) целей управления и обеспечивают реалистичность промежуточных и конечных результатов деятельности, сопоставляя их с возможностями хозяйствующего субъекта. С другой стороны, обеспечивают целевое распределение находящихся в распоряжении ресурсов, направляя их на выполнение приоритетных целей и задач, в совокупности обеспечивающих достижение конечных результатов.

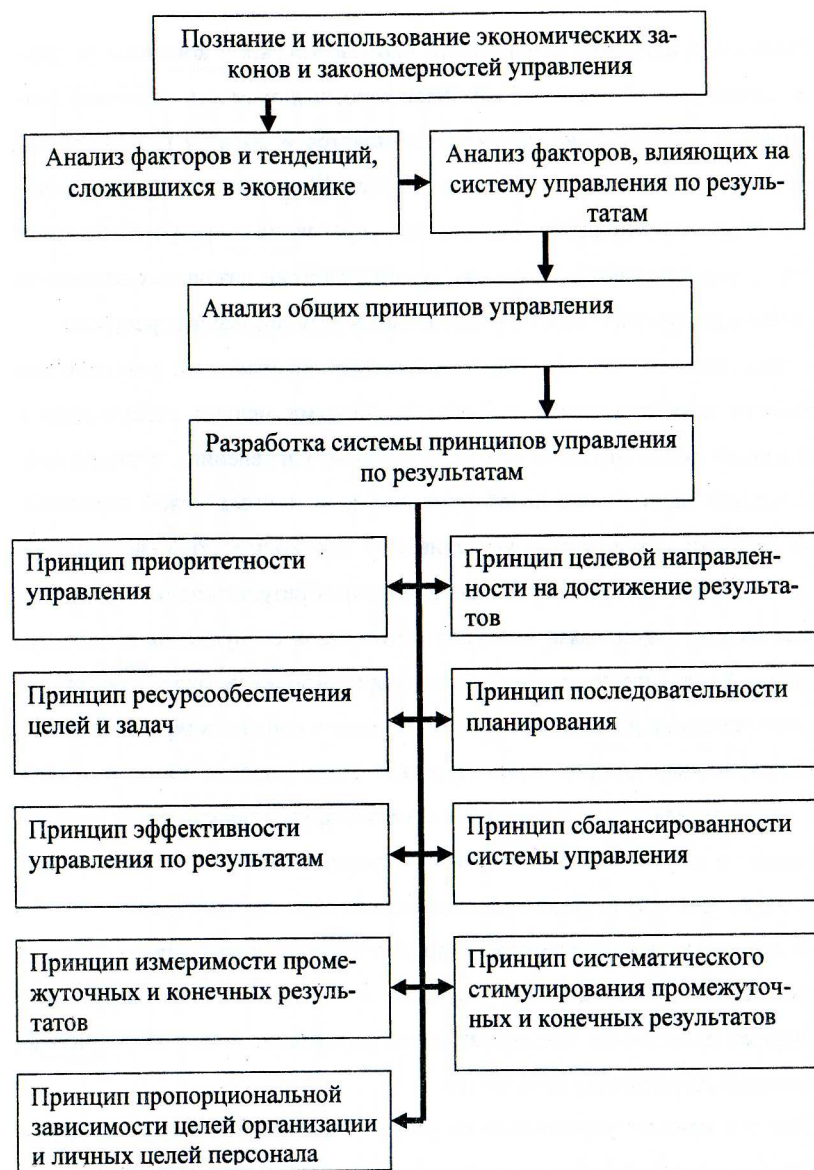


Рис.1. Состав принципов управления по результатам

Реализация принципа измеримости промежуточных и конечных результатов в рамках данной схемы обеспечивает прогнозируемость основных бизнес-процессов и соблюдение принятых стандартов в области планирования, учета, стимулирования и контроля. Принципы эффективности и сбалансированности управления придают всей системе управления по результатам целевой статус, обеспечивают ее четкость, взаимодействие различных элементов управления и достижение целей с рациональным использованием ресурсов.

Существование тесной взаимосвязи между ожидаемыми результатами деятельности хозяйствующего субъекта и личными целями сотрудников в рамках данной схемы отражает еще один принцип управления - принцип пропорциональной зависимости целей организации и личных целей персонала. Данный принцип управления обуславливается необходимостью систематического стимулирования промежуточных и конечных результатов, которое обеспечивает тесную взаимосвязь стимулов и интересов сотрудников в процессе управления. Без такого сочетания персонал организации не будет заинтересован в своевременном достижении промежуточных и конечных результатов.

Разработанная автором концептуальная схема управления по результатам, представленная на рис.2, наглядно демонстрирует преимущества системы управления по результатам по сравнению с традиционными системами управления на предприятиях рыбной промышленности Приморского края.

В ее рамках тесная взаимосвязь целей и задач хозяйствующего субъекта со средствами достижения целей, ресурсами и личными целями сотрудников обеспечивает целостность как оперативного управления, так и мероприятий, направленных на развитие организации.

Все это придает управлению по результатам целевой характер, проявляющийся в поступательном и своевременном достижении промежуточных результатов, конечных результатов и ключевого конечного результата.

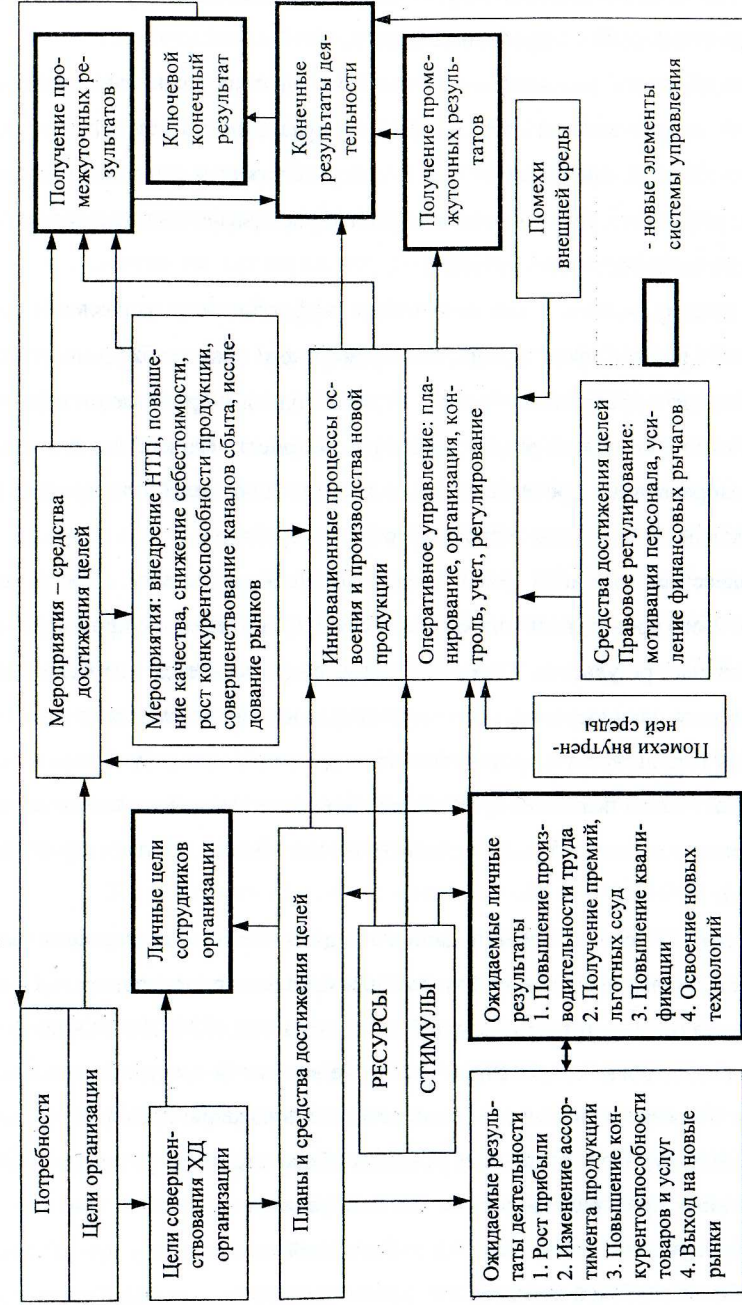


Рис.2. Концептуальная схема целевого управления хозяйственной деятельностью по результатам

2. Стратегия повышения эффективности управления по результатам на предприятиях рыбной промышленности.

В современных условиях хозяйствования одно из важнейших мест в управлении должно занимать стратегическое управление по результатам, которое в общем виде представляет собой набор действий и решений, направленных на разработку специфических стратегий, предназначенных для достижения целей хозяйствующего субъекта.

По нашему мнению, для повышения эффективности управления на предприятиях рыбной промышленности Приморского края необходимо существенно изменить предлагаемый рядом авторов подход к организации стратегического планирования по результатам и рассматривать его как два противоположно направленных процесса: процесс декомпозиции целей предприятия и процесс выделения конечных и промежуточных результатов.

Процесс декомпозиции целей, предполагающий разложение главной цели на цели 2-ого уровня, необходимо тесно связать с выделением промежуточных и конечных результатов. Таким образом, видоизменяется сам механизм стратегического планирования: кроме однонаправленного движения от целей к результатам используется и противоположное движение – от результатов к целям. Данный подход позволяет существенно повысить качество стратегического управления и добиться большей реалистичности общей и частных стратегий управления.

Для практической апробации данного подхода автором диссертации был проведен целый ряд исследований на рыбопромышленных предприятиях Приморского края (ООО «Интеррыбфлот», ЗАО «Интрарос», БИФ ТИПРО-центр).

Проанализировав современное состояние водных биоресурсов в дальневосточном бассейне и финансово-экономическое положение предприятий, мы пришли к выводу, что в нынешних условиях общая стратегия развития рыбопромышленных предприятий должна быть направлена на производство и реализацию продукции с более высокой добавленной стоимостью - путем более полной и более глубокой переработки сырьевых ресурсов и повышения конку-

рентоспособности продукции.

Необходимость более полной и более глубокой переработки сырьевых ресурсов, прежде всего, связана с сокращением традиционной для рыбодобывающих предприятий Приморского края сырьевой базы, которое за последние шесть лет составило 40% и привело к значительному снижению загрузки производственных фондов. Механизм реализации общей стратегии управления по результатам на предприятиях рыбной промышленности Приморского края представлен на рис.3.

В его рамках главная цель предприятия – получение прибыли - раскладывается на три цели второго уровня: снижение издержек и рост производительности труда, увеличение объемов производства, расширение рынков сбыта. На их основе формулируется общая стратегия управления по результатам, которая состоит из инновационной, маркетинговой, конкурентной, инвестиционной, производственной и кадровой стратегий. Затем для каждой стратегии происходит детальная разработка путей их реализации, которые обеспечивают достижение промежуточных и конечных результатов деятельности хозяйствующего субъекта.

3. Целевая программа реализации стратегии управления по результатам по повышению прибыльности предприятий рыбной промышленности.

На сегодняшний день на предприятиях рыбной промышленности Приморского края преобладают системы управления, базирующиеся на принципах ресурсного подхода и управления по целям. В рамках этих подходов управление сводится к определению целей и задач управления, обеспечению их ресурсами и последующему ситуационному управлению.

Необходимость обеспечения целей управления ресурсами не вызывает сомнения, однако в нынешних условиях хозяйствования этого явно недостаточно. Для того, чтобы цели управления приобретали результативный характер, необходимо использовать методическую базу управления по результатам, которая предъявляет два основных требования к целям и задачам управления.

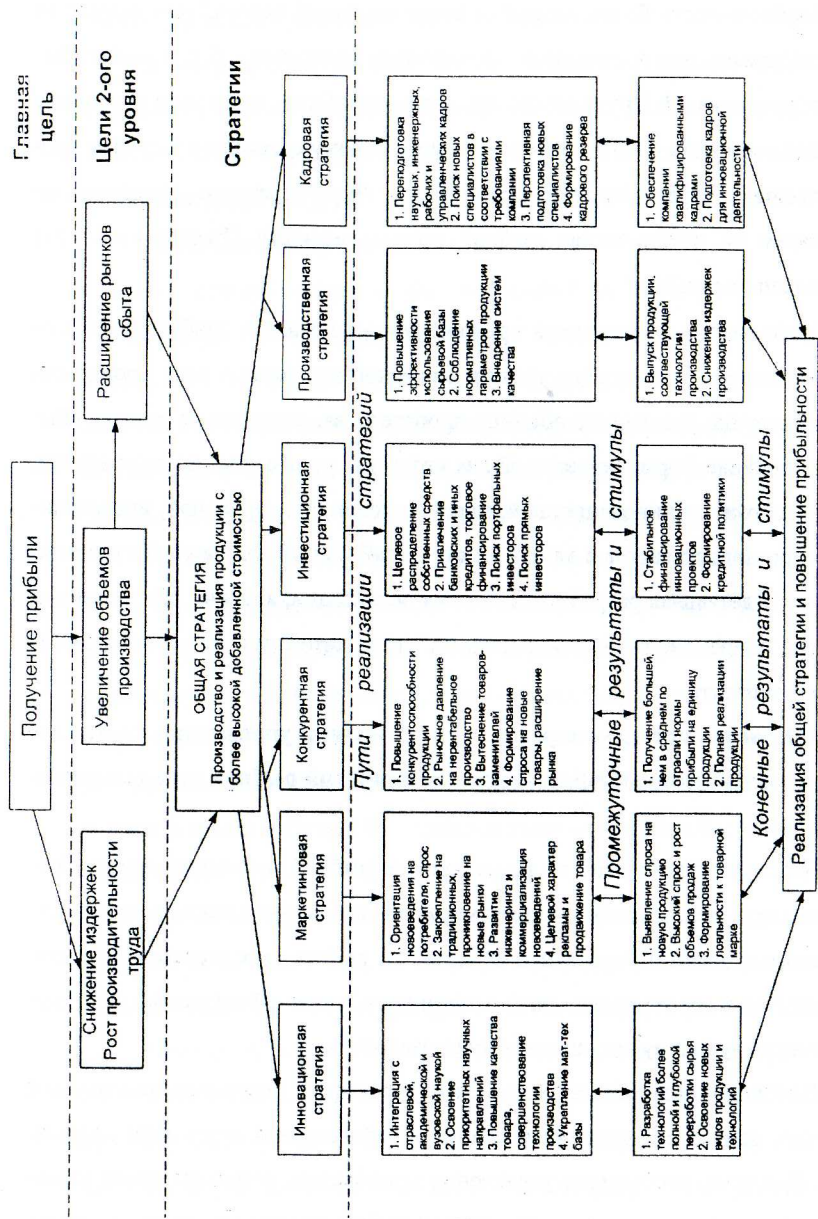


Рис.3. Целевая стратегия управления на предприятиях рыбной промышленности

Они должны быть не просто обеспечены ресурсами, а соответствовать совокупности критериев S.M.A.R.T., то есть быть Specific — конкретными, Measurable — измеримыми, Achievable — достижимыми, Resource-provided — обеспеченными ресурсами и Timed — с определенными сроками выполнения.

Другое существенное отличие управления по результатам от современных систем управления на предприятиях рыбной промышленности Приморского края заключается в целевой ориентации целей и задач управления на конкретных исполнителей, которая проявляется в четкой увязке промежуточных и конечных результатов деятельности со стимулами и интересами сотрудников предприятия.

На основе этих представлений и предложенной автором стратегии управления по результатам нами была разработана целевая программа повышения прибыльности предприятий рыбной промышленности, которая подробно расшифрована в приложении 1 диссертационной работы.

Основное назначение данной целевой программы управления по результатам заключается в обеспечении тесной взаимосвязи целей и задач управления со средствами их достижения, стимулами и интересами сотрудников и конкретными промежуточными и конечными результатами.

В рамках целевой программы реализации стратегии управления по результатам и повышения прибыльности, схематично представленной в виде «дерева целей» на рис.4, главная цель предприятия – производство и реализация продукции с более высокой добавленной стоимостью – была реструктурирована на пять целей второго уровня: разработка нового ассортимента продукции, освоение рынков сбыта новой продукции, обеспечение нормативного качества продукции, снижение издержек на производство единицы продукции, увеличение объемов производства.

Для обеспечения точности и конкретности планирования цели второго уровня были разложены на подцели, которые, в свою очередь, реструктурируются на задачи для конкретных структурных подразделений и ответственных исполнителей предприятия.

Как уже было отмечено, главными особенностями разработанной автором целевой программы управления по результатам, по сравнению с действующими на предприятиях рыбной промышленности системами управления, являются соответствие целей и задач управления совокупности критериев S.M.A.R.T., выделение в структуре целей и задач предприятия промежуточных результатов деятельности и установление прямой взаимосвязи этих промежуточных результатов с системой стимулирования.

В рамках данной программы к каждому из промежуточных результатов привязан определенный стимул. К примеру, за изготовление пробных партий новой продукции (ПР-1.2) предусмотрено премирование в размере до 30% должностного оклада, а за сдачу новой производственной линии в эксплуатацию (ПР-1.3) - в размере до 50% должностного оклада.

Аналогичным образом предлагается стимулировать за достижение конечных результатов деятельности предприятия, которые складываются из промежуточных результатов.

Так, за конечный результат №1 «Сдача новой продукции в серийное производство» предусмотрена единовременная премия в размере до 1,5 оклада, а за достижение конечного результата №4 «Снижение издержек на производство единицы продукции на 4,5-5%» - полугодовая премия до двух окладов. Так же в данной схеме предусмотрено премирование руководства предприятия за достижение ключевого конечного результата, которое должно осуществляться по решению собственников.

Целевая программа повышения прибыльности, разработанная на основе общей стратегии развития предприятий рыбной промышленности Приморского края, наглядно демонстрирует плюсы управления по результатам по сравнению с действующими системами управления. Эти преимущества проявляются в четкой взаимосвязи целей и задач управления с результатами и стимулами в рамках как тактического, так и стратегического управления.

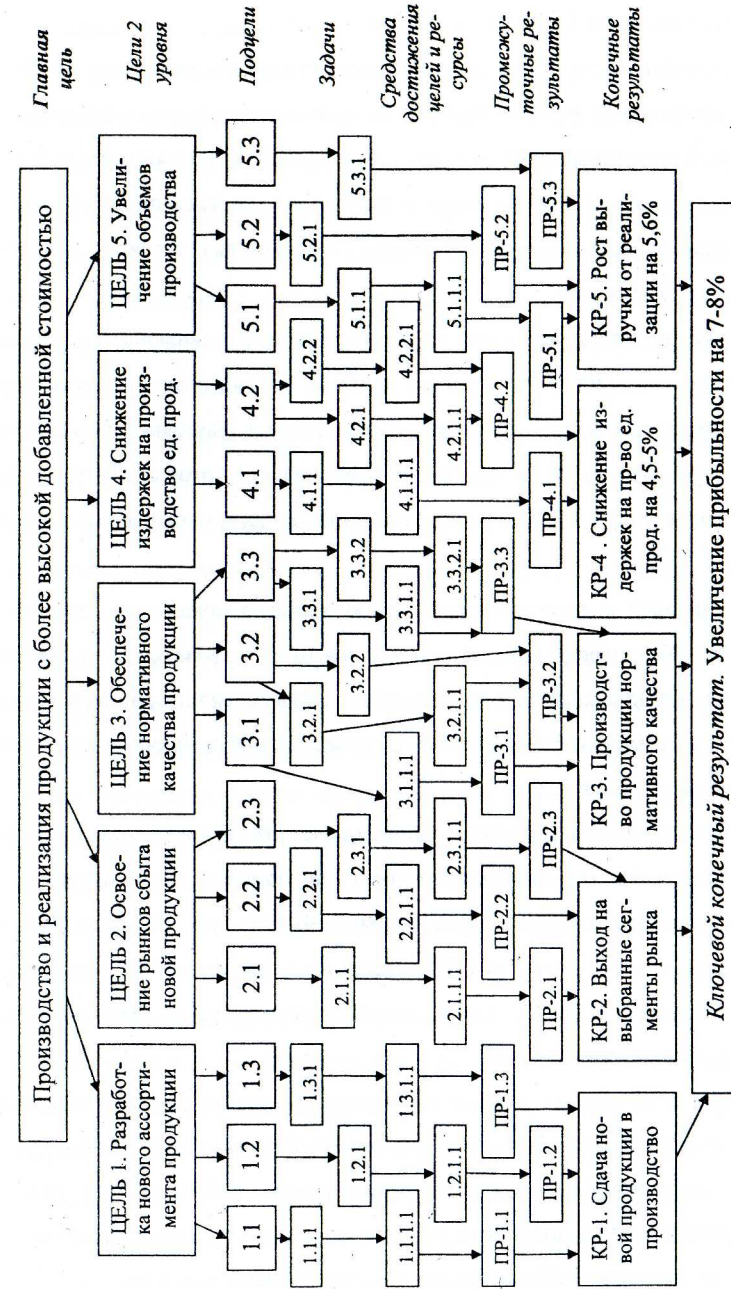


Рис.4. Схема целевой программы реализации стратегии управления по результатам и повышения прибыльности предприятий рыбной промышленности на примере ЗАО «Интрарос»

4. Система стимулирования по результатам на предприятиях рыбной промышленности Приморского края.

Проведенные нами исследования позволили сделать вывод, что одним из основных препятствий на пути полноценного функционирования на предприятиях рыбной промышленности системы управления по результатам является недостаточно высокая эффективность действующих механизмов стимулирования персонала, не позволяющая обеспечить стабильно высокое использование человеческого потенциала.

С точки зрения автора, в современных условиях, отличающихся сложностью взаимоотношений между работодателями и работниками, разработка системы стимулирования должна опираться на данные тщательных исследований структуры мотивации сотрудников предприятия, которые позволят добиться целевого и эффективного распределения средств, направляемых на оплату труда.

Проведенный в диссертационной работе анализ показывает, что оптимальным способом исследования структуры мотивации является прямой опрос сотрудников рыбодобывающих предприятий. Оптимальность данного метода заключается в возможности получения достоверной информации при незначительных финансовых затратах.

В ходе проведенных автором социологических исследований, охвативших 158 человек, был сделан вывод, что основная причина, снижающая трудовую активность и мотивацию персонала рыбодобывающих предприятий Приморского края, заключается в существовании функционального и временного разрывов между непосредственными результатами трудовой деятельности и материальным вознаграждением.

Несмотря на использование в отношении основного производственного персонала рыбопромышленных предприятий сдельной системы оплаты труда, более 60% сотрудников рыбопромышленных предприятий, принявших участие в наших исследованиях, отметили, что они не ощущают четкой зависимости между интенсивностью работы и материальным вознаграждением.

Вместе с тем, данные опроса показывают, что большинство сотрудников рыбодобывающих предприятий считают свою заработную плату достаточно высокой (74%) и отмечают, что в другом месте им, скорее всего, не удастся найти работу со схожим уровнем материального вознаграждения (67%). В этих условиях для повышения трудовой активности сотрудников рыбопромышленных предприятий Приморского края нецелесообразно производить индексацию заработной платы. Для обеспечения более эффективной работы персонала необходимо изменить действующий механизм стимулирования, обеспечив его тесную взаимосвязь с достижением конкретных промежуточных и конечных результатов деятельности.

Для построения более эффективной системы стимулирования автором были проведены исследования на рыбопромышленных предприятиях «Интеррыбфлот» и «База исследовательского флота ТИНРО-центра» (БИФ ТИНРО) и на их основе выделены промежуточные и конечные результаты.

В качестве промежуточных результатов в рамках предлагаемой нами системы стимулирования выступают показатели, характеризующие степень выполнения месячного планового задания. В качестве конечных результатов - выполнение всего месячного планового задания, соблюдение нормативного качества продукции, количество сырья, затраченного на производство единицы продукции (показатель экономии сырья), а так же выработка продукции сверх установленного месячного планового задания.

На основе этих рекомендаций специалистами планово-экономических служб ООО «Интеррыбфлот» и БИФ ТИНРО были проведены эксперименты по совершенствованию системы оплаты труда матросов-обработчиков на специально выбранных для этого промысловых судах. При чем, изменения системы оплаты труда на судне «Профессор Леванидов» БИФ ТИНРО предполагали стимулирование только за достижение конечных результатов, а на судне «Капитан Степанов» ООО «Интеррыбфлот» - за достижения как промежуточных, так и конечных результатов. В итоге, в 2003 году при росте расходов на оплату труда матросов-обработчиков на судне «Профессор Леванидов» на 5,6%, по

сравнению с 2002 годом, общий объем выработки в стоимостном измерении, с учетом нивелирования основных факторов несопоставимости, возрос на 11,5%. На судне «Капитан Степанов» соотношение аналогичных показателей составило 12,6% к 27,8%.

Экономическая эффективность мероприятий по изменению системы стимулирования была рассчитана по следующей формуле:

$$Эф = \frac{B_{2003}}{B_{2002}} \cdot \frac{З_{2002}}{З_{2003}} \quad (1) \quad \text{где}$$

B_{2003} – объем выработки в стоимостном выражении в 2003 году;

B_{2002} – объем выработки в стоимостном выражении в 2002 году;

$З_{2003}$ – затраты на оплату труда матросов-обработчиков в стоимостном выражении в 2003 году;

$З_{2002}$ – затраты на оплату труда матросов-обработчиков в стоимостном выражении в 2002 году.

Данный показатель характеризует насколько выросла выработка продукции по сравнению с расходами на оплату труда матросов-обработчиков и позволяет оценить экономическую эффективность мероприятий по изменению системы оплаты труда:

- если $Эф > 1$, то мероприятия экономически обоснованы (чем больше значение показателя, тем выше их экономическая эффективность);
- если $Эф < 1$, то мероприятия экономически необоснованны;
- если $Эф = 1$, то для принятия решения об обоснованности или необоснованности мероприятий необходимо рассмотреть дополнительные факторы.

Значение показателей, характеризующих эффективность мероприятий по совершенствованию системы стимулирования, составило:

- на судне «Профессор Леванидов» БИФ ТИПРО:

$$Эф_{лев} = \frac{1,116}{1,056} = 1,057$$

- на судне «Капитан Степанов» ООО «Интеррыбфлот»:

$$Эф_{лев} = \frac{1,278}{1,126} = 1,140$$

Таким образом, можно сделать вывод, что изменения в системе оплаты труда на судне «Капитан Степанов», предполагавшие стимулирование за достижение как конечных, так и промежуточных результатов, оказались экономически более эффективными, чем на судне «Профессор Леванидов», где стимулирование производилось только за достижение конечных результатов.

На основании проведенных исследований и расчетов нами была разработана система стимулирования по результатам. В ее рамках деятельность сотрудников рыбодобывающих предприятий предлагается стимулировать с помощью специальных доплат, привязанных к трем промежуточным и четырем конечным результатам деятельности.

Автором были выделены следующие промежуточные результаты: промежуточный результат №1 (ПР №1) соответствует выполнению 50% установленного на месяц планового задания, промежуточный результат №2 (ПР №2) – 75% установленного на месяц планового задания, промежуточный результат №3 (ПР №3) – 90% установленного на месяц планового задания.

В качестве конечных результатов предлагается использовать следующие показатели: выполнение всего установленного на месяц планового задания – конечный результат №1 (КР №1); соблюдение нормативного качества продукции – конечный результат №2 (КР №2); количество сырья, затраченное на производство единицы продукции (показатель экономии сырья) – конечный результат №3 (КР №3); выработка продукции сверхустановленного планового задания – конечный результат №4 (КР №4).

Выделение промежуточных и конечных результатов представляет собой лишь один из аспектов построения системы стимулирования по результатам. Не менее важным в данном случае является количественное соотношение доплат за достижение различных результатов, которое должно базироваться на следующем представлении. Для того чтобы система стимулирования по результатам эффективно функционировала в условиях конкретных хозяйствую-

щих субъектов, необходимо, чтобы вознаграждение за достижение конкретных результатов было значимым для персонала. В рамках предлагаемой нами системы стимулирования общая сумма всех доплат за достижение промежуточных и конечных результатов в структуре денежных доходов персонала может достигать 35-45%. В традиционной для рыбной промышленности Приморского края системе оплаты труда их доля колеблется в пределах 12-18%.

Количественные соотношения выделенных промежуточных и конечных результатов, рассчитанные на основе данных ООО «Интеррыбфлот» и БИФ ТИПРО, приведены в табл.1., а изменения в структуре оплаты труда по результатам, по сравнению с традиционной системой оплаты труда, на рис.5.

Таблица 1

Предлагаемое соотношение доплат матросам-обработчикам за выполнение промежуточных и конечных результатов

	Наименование результата	Доля доплат в общей сумме доходов, %
Промежуточный результат №1	Выполнение 50% установленного на месяц планового задания	2-3%
Промежуточный результат №2	Выполнение 75% установленного на месяц планового задания	2-3%
Промежуточный результат №3	Выполнение 90% установленного на месяц планового задания	3-4%
Конечный результат №1	Выполнение всего установленного на месяц планового задания	5-7%
Конечный результат №2	Соблюдение нормативного качества продукции	8-10%
Конечный результат №3	Количество сырья, затрачиваемое на производство ед. продукции	4-8%
Конечный результат №4	Выработка сверх установленного планового задания	5-7%
Общая сумма доплат за достижение промежуточных и конечных результатов		35-45%

Основное отличие системы оплаты труда по результатам от традиционной системы оплаты труда заключается в ином подходе к стимулированию. В рамках системы оплаты труда, действующей на большинстве предприятий

рыбной промышленности, стимулируется более высокая выработка за счет повышения интенсивности деятельности персонала. Такое положение дел приводит к снижению качества выпускаемой продукции, росту напряженности труда и, в конечном итоге, износу трудовых ресурсов (ухудшению здоровья, демотивации персонала и прочим негативным социально-экономическим последствиям). Разработанная автором система оплаты труда по результатам предлагает в корне иной подход, в рамках которого стимулируется работа с нормальной интенсивностью труда.

Доля основной заработной платы в структуре общих доходов 82-88%	Уд. вес оклада – 8-12%	Доля основной заработной платы в общей структуре доходов – 55-65%	Уд. вес оклада – 5-10%
	Уд. вес сдельной составляющей (за выработку продукции) – 70-80%		Уд. вес сдельной составляющей (за выработку продукции) - 45-60%
Доля доплат за перевыполнение плана в общей структуре доходов 12-18%		Доля доплат за достижение промежуточных и конечных результатов 35-45%	Уд. вес доплат за ПР №1 - 2-3%
			Уд. вес доплат за ПР №2 - 2-3%
			Уд. вес доплат за ПР №3 - 3-4%
			Уд. вес доплат за КР №1 - 5-7%
			Уд. вес доплат за КР №2 - 8-10%
			Уд. вес доплат за КР №3 - 4-8%
			Уд. вес доплат за КР №4 - 5-7%

Традиционная система оплаты труда

Система оплаты труда по результатам

Рис.5. Структура традиционной системы оплаты труда и предлагаемой системы стимулирования по результатам матросов-обработчиков

Основные научные положения диссертационной работы нашли отражение в следующих публикациях:

1. Блинов А.Ю. Внедрение системы управления по целям в российских условиях // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». – 2004, №1 – С.103-106. – 0,3 п.л.

2. Блинов А.Ю. Пути совершенствования механизма распределения рыбопромысловых квот // Экономические проблемы развития рыбного хозяйства России: Сборник научных статей. – М.: Изд-во ВНИЭРХ, 2003. – С.134-143. – 0,6 п.л.

3. Блинов А.Ю. Система государственного управления экономикой на отраслевом уровне (на примере рыбной промышленности) // Научные труды Дальрыбвтуза. Вып.15. – Владивосток: Дальрыбвтуз, 2003. – С.25-27. – 0,4 п.л.

4. Блинов А.Ю, Дорошев А.В. Дальний Восток и WTO // Дальневосточный капитал. – 2002, №9 – С.10-16. – 0,75 п.л.

5. Блинов А.Ю. Дальний Восток в 21 веке // Дальневосточный капитал. – 2003, №4 – С.12-19. – 0,9 п.л.

6. Блинов А.Ю. Рыбная промышленность после реформирования: консолидация или стагнация//Дальневосточный капитал.– 2004,№2 –С.8-9.– 0,25 п.л.

7. Блинов А.Ю. Управление по целям в медиа-бизнесе // Ползуновский вестник. – 2003, №3-4 – С.245-249. – 0,4 п.л.

8. Блинов А.Ю. Предпосылки и особенности внедрения управления по результатам в рыбной промышленности // Известия ТИНРО. Сборник научных трудов. Том 134 - С.340-346. – 0,5 п.л.

9. Блинов А.Ю. Управление по результатам в экспортоориентированных отраслях дальневосточной экономики // Взаимодействие в правовом и экономическом пространстве стран АТР: Материалы международной научно-практической конференции. Ч.1. – С.97-101. – 0,3 п.л.

10. Блинов А.Ю. Особенности методологии измерения управленческих целей // Труды ДВГТУ. Выпуск 136. – С.212-216. – 0,5 п.л.

Блинов Андрей Юрьевич

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЫБНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ ПРИМОРСКОГО КРАЯ)**

Специальность 08.00.05.

Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

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

Подписано в печать 28.05.2004

Формат 60x84/16

Бумага офс. 80 г/м. Усл.печ.л. 1,7

Тираж 100 экз. Заказ № 0331

Отпечатано в типографии ФГУП «ТИНРО-центр»,
г.Владивосток, ул.Западная, 10